

Západočeská univerzita v Plzni

FAKULTA PRÁVNICKÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adaptační proces při prvním vstupu do zaměstnání, jeho význam a průběh

TEREZA HUŇÁČKOVÁ

PLZEŇ, 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vytvořila zcela samostatně s využitím literatury a zdrojů informací vyjmenovaných v níže uvedeném seznamu.

V Plzni dne

.....
vlastnoruční podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce paní Mgr. Heleně Sequensové, a to za odborné vedení, cenné rady, trpělivost a připomínky, kterými přispěla k jejímu vypracování. Dále bych chtěla poděkovat personalistce Renátě Ponocné, za poskytnuté informace o adaptačním procesu firmy Škoda JS a.s. do praktické části této práce.

Obsah

Prohlášení.....	2
Poděkování.....	3
Úvod.....	7
1 Řízení lidských zdrojů	9
1.1 Systémy řízení lidských zdrojů	9
1.2 Cíle řízení lidských zdrojů	9
1.3 Řízení lidských zdrojů a personální řízení	10
2 Personální útvar	12
2.1 Úloha personálního útvaru	12
2.2 Organizace personálního útvaru	12
2.3 Společné služby v oblasti lidských zdrojů	13
2.4 Úloha personalistů.....	14
2.4.1 Poskytování služeb.....	14
2.4.2 Vedení a usměrňování a poskytování rad	14
2.4.3 Role partnera v podnikání	14
2.4.4 Role stratéga.....	14
2.4.5 Role inovátora a činitele změny	15
2.4.6 Role interního konzultanta	15
2.4.7 Monitorovací role	15
2.4.8 Role strážců hodnot.....	15
3 Plánování lidských zdrojů	16
3.1 Cíle plánování lidských zdrojů.....	16
3.2 Proces plánování lidských zdrojů.....	17
3.3 Plánování činností	18
3.4 Příspěvek personálního útvaru k plánování lidských zdrojů.....	18
4 Co předchází adaptačnímu procesu	20

4.1 Získávání pracovníků	20
4.1.1 Vymezení pracovního místa	21
4.1.2 Osobnostní předpoklady	21
4.1.3 Metody získávání pracovníků	22
4.2 Výběr uchazečů	23
4.2.1 Kritéria výběru	23
4.2.2 Fáze výběru pracovníků	24
4.2.3 Metody výběru	25
4.3 Přijímání pracovníků	25
5 Orientace	27
5.1 Oblasti orientace	28
5.2 Cíle orientace	29
5.3 Subjekty	29
6 Proces adaptace	32
6.1 Pojem adaptace obecně	32
6.1.1 Adaptace z biologického hlediska	32
6.1.2 Adaptace z psychologického hlediska	32
6.1.3 Sociální adaptace	32
6.2 Pojem adaptace jako personální činnost	32
7 Oblasti adaptace	34
7.1 Pracovní adaptace	34
7.2 Sociální adaptace	35
7.3 Adaptace na firemní kulturu	35
8 Řízení adaptačního procesu	37
9 Cíle adaptačního procesu	38
10 Faktory ovlivňující proces adaptace	40
11 Plánování adaptačního procesu	42

11.1 Adaptační program	42
12 Průběh a nástroje adaptace	44
13 Hodnocení adaptace	46
14 Důsledky adaptace.....	48
15 Subjekty a objekty adaptačního procesu	50
15.1 Subjekty.....	50
15.1.1 Přímý nadřízený	50
15.1.2 Personální oddělení	51
15.1.3 Mentor	52
15.2 Objekty	52
16 Adaptační proces ve firmě Škoda JS a.s.	54
16. 1 Výběr a přijímání zaměstnanců.....	54
16.1.1 První fáze – vedoucí útvaru.....	54
16.1.2 Druhá fáze – personální oddělení.....	54
16.1.3 Třetí fáze – vedoucí útvaru.....	54
16.1.4 Poslední fáze – personální oddělení	54
16.2 Adaptační proces	55
16.2.1 Nástupní balíček	56
Závěr.....	58
Seznam použité literatury a jiných zdrojů.....	61
Odborná literatura	61
Internetové zdroje.....	62
Seznam tabulek a obrázků	63
Resumé	64

Úvod

Vstupem České republiky do Evropské unie se zahájila celá řada celospolečenských změn. V oblasti řízení lidských zdrojů dochází oproti dřívějšímu pojetí personální práce k mnoha důležitým změnám. Moderní společnosti a organizace začínají více investovat do lidských zdrojů a nejen do materiálových, finančních a informačních zdrojů, jak tomu bylo dříve. Lidské zdroje jsou považovány za nejdůležitější právě z toho důvodu, že na nich závisí chod celé organizace, protože jsou její nepostradatelnou součástí. Proto jsou lidské zdroje, jejich řízení a rozvoj velmi významnou součástí strategií každé organizace. V oblasti lidských zdrojů se organizace zaměřují zejména na adaptační plány pro nové pracovníky, programy pro zvýšení kvalifikace stávajících zaměstnanců a snaží se, aby celá společnost efektivně fungovala. Jejich hlavním cílem je, aby ve své organizaci měli schopné, kvalifikované a loajální zaměstnance, kteří budou umět reagovat na příležitosti, rizika i měnící se podmínky. Tyto investice do kvalitních adaptačních programů pomáhají společnostem rychleji a efektivněji zapracovat nové zaměstnance, což v konečném důsledku vyjde společnost levněji, než prostředky vynaložené na získávání, výběr, přijímání a zapracovávání dalších zaměstnanců.

Z těchto a dalších důvodů se stává proces adaptace jednou z klíčových činností personálního oddělení. Adaptace je proces, který následuje bezprostředně po přijetí nového zaměstnance. Je to období, kdy si nový zaměstnanec zvyká, poznává podmínky nového pracovního prostředí a postupně se stává součástí podniku. Hlavním cílem tohoto procesu je, aby byl nový zaměstnanec co nejdříve schopný zvládat určité pracovní činnosti co nejefektivněji. Potřeby a cíle organizace v oblasti adaptačního procesu, který ji ovlivňuje, by se měly promítnout do řízení celého procesu adaptace zaměstnanců i do vytváření jednotlivých adaptačních programů. Během procesu adaptace hraje důležitou roli firemní kultura organizace a také očekávání zaměstnavatele i nového zaměstnance. Pokud je firemní kultura na dobré úrovni a vzájemná očekávání jsou v souladu, urychluje to proces adaptace, který je zároveň efektivnější. Myslím si, že jednou z možností jak si udržet zaměstnance je zajistit jeho spokojenost a motivovat ho již od prvního dne nástupu do práce. Novému zaměstnanci by měl být poskytnut dostatečný prostor pro adaptaci jak na nové prostředí, tak na jeho nové spolupracovníky a kolegy. Pro zaměstnavatele je důležité, aby nový zaměstnanec zvládl co nejdříve efektivně plnit své pracovní úkoly. Aby byl tento proces úspěšný, je zapotřebí ho dopředu systematicky a cíleně naplánovat a posléze řídit. Během tohoto procesu hrají důležitou roli personální oddělení a přímý nadřízený, který se novému zaměstnanci věnuje a s adaptací pomáhá.

Téma adaptačního procesu jsem si pro svou bakalářskou práci zvolila proto, že mne zaujalo již v loňském semestru v předmětu personální management. Personalistika a lidské zdroje jsou oblastmi, o něž se zajímám a případně bych se chtěla této problematice věnovat ve svém profesním životě. Schopnost empatie a pochopení potřeb zaměstnanců může vést k vyšším výkonům zaměstnanců na pracovišti, ale také k zajištění jejich spokojenosti a motivovanosti. Myslím si, že právě v tomto ohledu je stále co zdokonalovat a inovovat. Je to oblast, na kterou je kladen stále větší důraz a která se v dnešní době nejvíce vyvíjí a právě z tohoto důvodu jsme se tomuto tématu chtěla věnovat.

Tématem mé bakalářské práce je „Proces adaptace při prvním vstupu do zaměstnání, jeho význam a průběh.“ V první části mé bakalářské práce se věnuji obecně tématu lidských zdrojů a personální činnosti, které s tématem adaptace velmi úzce souvisejí. V další části se zabývám jednotlivými procesy, které adaptačnímu procesu předcházejí, jako je získávání, výběr a přijímání nových pracovníků. Další kapitola popisuje proces orientace, který se v mnoha ohledech shoduje a prolíná s adaptačním procesem. Ve druhé polovině mé bakalářské práce se již plně zaměřím na samotný adaptační proces. Poslední kapitola bude věnována praktické části, ve které popíši adaptační proces firmy Škoda JS a.s.

1 Řízení lidských zdrojů

Pojem „řízení lidských zdrojů“ je novodobý termín pro „personální řízení“, což znamená veškeré procesy, které se týkají řízení lidí v organizaci. *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*¹ Podle Storeyho existují čtyři aspekty tvořící smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů a těmi jsou:

- *„zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů,*
- *strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí,*
- *ústřední role liniových manažerů,*
- *spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.“*²

1.1 Systémy řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů funguje na základě systému lidských zdrojů, které jsou navzájem propojeny. Jedná se o filozofii lidských zdrojů, která popisuje klíčové hodnoty, které se uplatňují v řízení lidí. Dále je to strategie lidských zdrojů, která definuje směr, kterým by mělo řízení lidských zdrojů jít. Dalším směrem je politika lidských zdrojů, která je složena ze zásad, jež definují, jak by měly být jednotlivé postupy realizovány. Dále procesy v oblasti lidských zdrojů, které se používají k uskutečňování politik a plánů lidských zdrojů. V neposlední řadě sem patří praxe v oblasti lidských zdrojů a také programy v oblasti řízení lidských zdrojů, které umožňují, aby se vše realizovalo podle plánu.³

1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

*„Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.“*⁴ Tyto cíle řízení lidských zdrojů je nutno plnit v určitých oblastech. První oblastí je **efektivnost organizace**. V této oblasti je hlavním cílem podporovat programy na zlepšování efektivnosti organizace, například vytváření politiky na zlepšování a vytváření nových vztahů se zákazníky. Druhou oblastí je **řízení lidského kapitálu**. Lidský kapitál jsou lidé, kteří v dané organizaci pracují, a na kterých závisí

¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 27 ISBN 978-80-247-1407-3.

² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 27 ISBN 978-80-247-1407-3.

³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 30 ISBN 978-80-247-1407-3.

úspěšnost celého podniku. Bontis definoval lidský kapitál takto: „*lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci. Je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.*“⁵ V této oblasti je cílem, aby si organizace získala a poté udržela zaměstnance, kteří jsou kvalifikovaní, oddaní a dobře motivovaní. Třetí oblastí je **řízení znalostí**, kde je hlavním cílem podporovat rozvoj znalostí a dovedností, které jsou potřebné pro danou organizaci. Další oblastí je **řízení odměňování**, které usiluje o větší motivaci, oddanost a pracovní nasazení prostřednictvím hodnocení a odměňování lidí za odvedenou práci. Poslední oblastí je **oblast zaměstnaneckých vztahů**, kde je cílem zajistit pozitivní pracovní atmosféru.⁶

1.3 Řízení lidských zdrojů a personální řízení

Jak jsem již uvedla na začátku této kapitoly termín řízení lidských zdrojů je novějším termínem pro personální řízení, přesto se nějakou dobu vedla diskuse o rozdílech mezi těmito termíny. Proto v následující tabulce uvedu shody i rozdíly těchto termínů.

Tabulka 1: Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením

Shodné rysy	Rozdíly
<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategie personálního řízení i strategie řízení lidských zdrojů vycházejí z podnikové strategie. 2. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědni liniioví manažeři. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby umožňující manažerům dostát této odpovědnosti. 3. Hodnoty personálního řízení a přinejmenším i „měkké“ podoby řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na „respektování jedince“ vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější plnění cílů 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personální řízení stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci. 2. Řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii. 3. Řízení lidských zdrojů přikládá větší význam řízení kultury a dosavadní oddanosti (vzájemnosti). 4. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na roli liniiových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů. 5. Řízení lidských zdrojů je celostním

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 31 ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<p>organizace.</p> <p>4. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům organizace – zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí pro práci na těchto místech.</p> <p>5. Personální řízení i řízení lidských zdrojů používají stejným způsobem metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování.</p> <p>6. Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace.</p>	<p>přístupem orientovaným na všechny zájmy podniku – zájmy členů organizace (pracovníků) jsou uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání.</p> <p>6. Od specialistů na lidské zdroje se očekává, že budou spíše partnery v podnikání než jen administrátory na úseku personálu.</p> <p>7. Řízení lidských zdrojů považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoli za nákladovou položku.</p>
---	--

Zdroj: Armstrong (2007)⁷

⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 39 ISBN 978-80-247-1407-3.

2 Personální útvar

Personální útvar je útvar specializující se na rozvoj a řízení lidí v organizaci. Podílí se na vytváření a realizaci personálních strategií a politik a také vstupuje do některých činností, jako jsou například vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, péče o pracovníky, personální správa a další.

2.1 Úloha personálního útvaru

Obecnou úlohou personálního útvaru je napomáhání organizaci při plnění jejích cílů. To dělá prostřednictvím předkládání podnětů nebo poskytováním rad a podpory. Základním cílem personálního útvaru je snažit se o to, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, což má poté pozitivní vliv na zaměstnávání a rozvoj lidí a vztahů v organizaci. Personální útvar se také soustředí na to, aby vytvářel prostředí a podmínky, díky kterým budou lidé moci lépe využívat své schopnosti a realizovat svůj potenciál, z čehož má prospěch celá organizace. Personální útvar tedy poskytuje rady a služby, které pomáhají organizaci k dosažení jejích cílů. Personální útvar také hraje roli v procesu změn, kdy se snaží jej usnadňovat.⁸

2.2 Organizace personálního útvaru

„Organizace a personální obsazení personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti podniku, na míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí a na roli, která je personálnímu útvaru přiznávána či připsována.“⁹

Pro počet personalistů v dané organizaci neexistuje žádná norma, která by udávala jejich přesný počet dle velikosti podniku. Počet se tedy může pohybovat od jednoho personalisty na osmdesát pracovníků do jednoho personalisty na tisíc i více pracovníků. Tento počet ovlivňují různé faktory a konečný počet se rozhodne zpravidla na základě analýzy požadovaných služeb personalisty. Neexistují tedy konkrétní normy, ale z hlediska praxe existují alespoň doporučení, kterými by se měla organizace při rozhodování o organizaci personálního útvaru a počtu personalistů řídit. Prvním z těchto doporučení je, že vedoucí personalista by měl být přímo odpovědný výkonnému řediteli a měl by být členem týmu manažerů, aby se mohl podílet na vytváření podnikové strategie a tak mohl úspěšně řídit personální politiku. Dalším doporučením je, aby v decentralizovaných organizacích byly

⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 68 ISBN 978-80-247-1407-3.

pobočky odpovědné za své vlastní personální záležitosti. Dále je důležité, aby personální útvar poskytoval rady a služby organizaci.

Při vytváření organizace personálního útvaru je nejdůležitější zásadou, že by tato organizace měla být v souladu s potřebami podniku a podnikání.¹⁰

2.3 Společné služby v oblasti lidských zdrojů

Termín společné služby, někdy bývá označován jako sdílení služeb, úzce souvisí se zabezpečováním personálních služeb. Tyto služby jsou poté k dispozici řadě stran, a proto jsou společné a stejné pro všechny, kteří je využívají. Podle Reillyho se jedná zejména o tyto služby:

- „změny ve výplatní listině a vyplácených mzdách a platech,
- služby související s přemísťováním nebo přestěhováním,
- organizační a administrativní záležitosti získávání pracovníků,
- organizační a administrativní záležitosti zaměstnaneckých výhod (včetně flexibilních zaměstnaneckých výhod a výhod, na jejichž krytí se podílejí sami pracovníci),
- poskytování podnikových automobilů,
- organizační a administrativní záležitosti podnikových penzí,
- podpora a péče o pracovníky,
- podpora vzdělávání pracovníků,
- sledování absence,
- zabezpečování informací pro potřeby řízení.“¹¹

Tyto služby mohou být poskytovány prostřednictvím internetu, zákaznické telefonní linky nebo poradců. Služby v oblasti lidských zdrojů jsou poskytovány z mnoha důvodů, například že se personální útvar více orientuje na potřeby zákazníka. Výhodou poskytování služeb jsou nižší náklady, lepší kvalita, efektivnost zabezpečování lidských zdrojů a lepší služba zákazníkům. Mezi nevýhody patří například ztráta osobního kontaktu.¹²

¹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

¹¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 73 ISBN 978-80-247-1407-3.

¹² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.4 Úloha personalistů

Personalisté mají řadu základních funkcí a rolí v rámci organizace. Podle toho, zda je personalista generalista (např. ředitel) nebo specialista (např. vedoucí oddělení), jsou role rozdílné. Dále mohou být jejich role rozdílné podle úrovně, na níž pracují, podle potřeb organizace a podle jejich vlastních schopností. Podle Armstronga existují tyto hlavní funkce personalistů:

2.4.1 Poskytování služeb

Poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům je hlavní úlohou personalistů. Vnitropodnikovými zákazníky se rozumí vedení organizace, linioví manažeři, vedoucí týmů a pracovních skupin a řadoví pracovníci. Služby se většinou týkají řízení lidských zdrojů, tedy plánování, získávání, výběru a rozvoje pracovníků, jejich odměňování, zaměstnaneckých vztahů, bezpečnosti a péče o pracovníky.¹³

2.4.2 Vedení a usměrňování a poskytování rad

Mezi další funkce personalistů patří vedení, usměrňování a poskytování rad. Mohou tedy v různé míře poskytovat rady manažerům především v oblasti strategie lidských zdrojů. Personalisté také vedou a usměrňují manažery ve věcech, které se týkají hodnocení pracovníků, růstu mezd a platů a disciplinárního řízení.

2.4.3 Role partnera v podnikání

Personalisté v této roli mají spolu s liniovými manažery odpovědnost za úspěchy podniku. Jejich hlavní funkcí v této oblasti je vědět, jak jejich personální práce může pomoci k dosažení cílů podniku.

2.4.4 Role stratéga

Personalisté se jako stratégové zabývají dlouhodobými organizačními problémy týkajícími se řízení a rozvoje lidí a pracovních vztahů. V podstatě se jedná o to, že personalisté přesvědčují vrcholové manažery, aby vytvářeli takové podnikové strategie, které budou lépe využívat lidské zdroje dané organizace.

¹³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.4.5 Role inovátora a činitele změny

Personalisté analyzují svou organizaci, hlavně co se týče zaměstnávání lidí. Na základě analýzy poté provádějí diagnózy, které je upozorní na příležitosti či možné problémy. Na základě diagnóz poté navrhují inovace a změny.

2.4.6 Role interního konzultanta

Personalisté v této roli spolupracují se svými kolegy na analyzování problémů a posléze návrhu jeho řešení. Zaměřují se především na zlepšování personálních postupů.

2.4.7 Monitorovací role

Personalisté především monitorují, jak se uplatňuje personální politika, ale také postupy a míru dodržování hodnot organizace. Personalisté tedy kontrolují liniové manažery a také dohlížíjí na dodržování personální politiky na určité úrovni. Dále musí personalisté zabezpečit dodržování zákonů o zaměstnávání lidí a zajistit, aby je liniový manažeri správně uplatňovali.

2.4.8 Role strážců hodnot

V této roli personalisté dohlížíjí na to, aby zaměstnanci dodržovali hodnoty dané organizace, a upozorňují na jejich porušení.

3 Plánování lidských zdrojů

„Plánování lidských zdrojů (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů.“¹⁴ Plánování lidských zdrojů je v podstatě součástí podnikového plánování. Tento proces by se měl zaměřovat na definování projektované změny v rozsahu a typech činností vykonávaných organizací. Hlavním cílem je aby rozpoznal, jaké schopnosti daná organizace potřebuje k dosažení svých cílů. Pokud je jasně zformulovaný strategický podnikový plán, pak je plánování lidských zdrojů zaměřeno na požadavky týkající se lidí. V podstatě se jedná o ovlivňování podnikové strategie tím, že se upozorňuje na možné způsoby jak efektivně rozvíjet a rozmisťovat lidi v organizaci, aby bylo dosaženo podnikových cílů.¹⁵

Je třeba rozlišovat „tvrdé“ a „měkké“ plánování lidských zdrojů. Tvrdé plánování klade důraz na to, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty správných lidí. K tomu dochází na základě kvantitativní analýzy. Oproti tomu měkké plánování lidských zdrojů se zaměřuje na to, aby byli k dispozici lidé se správným postojem a motivací, kteří budou oddáni organizaci.¹⁶

3.1 Cíle plánování lidských zdrojů

Cíle plánování lidských zdrojů v organizaci závisejí na jejích podmínkách. Hlavními cíli jsou:

- „získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti,
- předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí,
- formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat ke schopnosti organizace adaptovat se na nejisté měnící se prostředí,
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků,

¹⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 305 ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

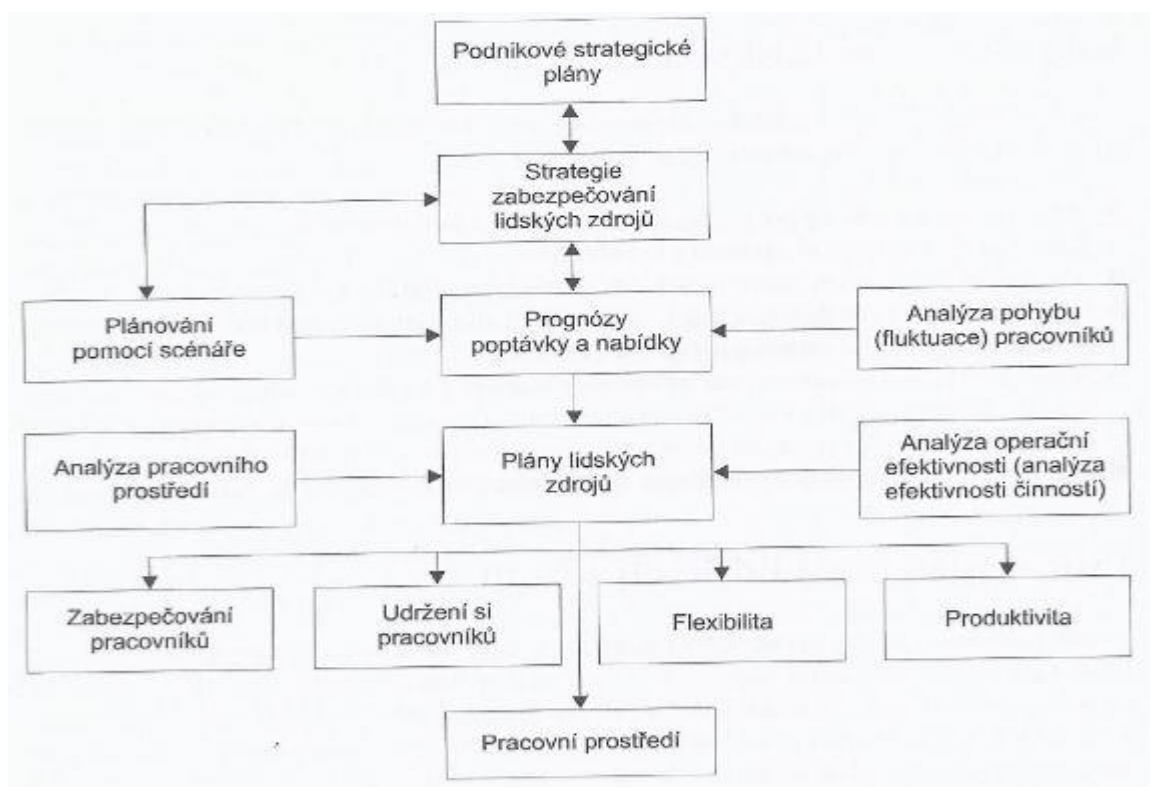
¹⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.¹⁷

3.2 Proces plánování lidských zdrojů

Proces plánování lidských zdrojů je procesem kruhovým, ačkoliv by se mohlo zdát, že se jedná o proces lineární, vycházející z podnikové strategie, na jejímž základě následuje plán získávání a stabilizace pracovníků. Jedná se o kruhový nebo nepřímý proces, který může začínat kdekoliv v tomto cyklu, který znázorňuje obrázek 1. Základem strategie lidských zdrojů je prognóza nabídky a poptávky. Pro prognózu nabídky můžeme použít informace z analýzy pohybu (fluktuace) pracovníků. Bohužel i tuto oblast ovlivňuje řada faktorů, kvůli kterým nelze tento proces zcela formalizovat. Záleží také na povaze organizace, do jaké míry lze provádět plánování lidských zdrojů systematicky. Pokud je budoucnost dostatečně předvídatelná, může být použito formální plánování. Pokud ne, měl by se proces plánování lidských zdrojů opírat spíše o povšechný scénář než o přesné prognózy.¹⁸

Obrázek 1.: Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2007)¹⁹

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 309 ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 310 ISBN 978-80-247-1407-3.

3.3 Plánování činností

„Plány činností jsou odvozeny z obecnějších strategií zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci a z detailnějších analýz faktorů poptávky po pracovních silách a jejich nabídky.“²⁰ Velmi často musí být plány krátkodobé a pružné z důvodu rychlých změn, během kterých je obtížné spolehlivě předpovídat potřebu lidských zdrojů.

Plán zabezpečování lidských zdrojů vyžaduje, aby byly zváženy všechny přístupy k získávání pracovníků z vnitřních zdrojů organizace i ze zdrojů vnějších.

3.4 Příspěvek personálního útvaru k plánování lidských zdrojů

Personální oddělení se podílí na plánování lidských zdrojů. Je to jedna z jeho základních strategických rolí. Personální útvar se zaměřuje především na získávání a rozvíjení takového lidského kapitálu, jaký organizace potřebuje. Aby byl tento proces úspěšný, musí personální útvar a jeho pracovníci:

- „zajišťovat, aby znali strategické plány podniku a mohli radit v záležitostech lidských zdrojů, které z těchto plánů vyplývají,
- upozorňovat management na silné a slabé stránky lidských zdrojů organizace a na příležitosti a hrozby, které představují, aby je management mohl vzít v úvahu při vytváření podnikových plánů,
- být schopni plánovat pomocí scénáře v tom smyslu, že jsou schopni identifikovat budoucí problémy získávání, stabilizace a vůbec zaměstnávání lidí a doporučovat metody řešení těchto problémů,
- chápat, do jaké míry mohou být vhodné a užitečné kvantitativní odhady budoucí poptávky a nabídky pracovních sil, a vědět, jaké metody je možné při těchto perspektivních odhadech (prognózách) použít,
- vědět, jak analyzovat odchody pracovníků a vyčíslvat jejich náklady a jak zjišťovat důvody odchodů,
- vědět, do jaké míry lze řešit budoucí požadavky pomocí zavádění různých forem flexibility,

²⁰ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 329 ISBN 978-80-247-1407-3.

- *být schopni připravovat odpovídající a praktické plány zabezpečování lidských zdrojů a strategie a stabilizace pracovníků, založené na znalosti vnitřního i vnějšího prostředí organizace a důsledky analýz odchodů pracovníků.*²¹

²¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 325 ISBN 978-80-247-1407-3.

4 Co předchází adaptačnímu procesu

Během procesu získávání zaměstnanců a pozdějšímu výběru zaměstnanců na uvolněná nebo nově vzniklá pracovní místa organizace postupuje takto. Nejprve vymezí obsazované pracovní místo. Pokud se jedná o vyšší pracovní pozici, měl by obsah zahrnovat základní cíle této pracovní pozice, dále hlavní pravomoci, základní povinnosti a pracovní podmínky. Dalším krokem je stanovení požadavků na znalosti, schopnosti, zkušenosti a jiné předpoklady, které pro nového zaměstnance z vymezeného pracovního místa plynou. Dále se organizace musí rozhodnout, jakým způsobem bude o nové pracovní pozici uchazeče informovat. To znamená metody inzerce, nebo externí zadání získávání kandidátů, nebo může použít metody přímého oslovení kandidáta. V další části procesu se organizace připravuje na výběrové řízení. Tato příprava zahrnuje mimo jiné i to, jaké se použijí metody při výběru kandidáta, kdo se výběru zúčastní nebo do kolika kol bude výběr rozdělen. Dále proběhne konečné získávání a uskutečňování výběrových metod především přijímací pohovory s kandidáty. V poslední fázi dochází ke konečnému výběru kandidáta.²²

Témata jako je získávání, výběr a přijímání nových pracovníků jsou zpracována v několika zdrojích, avšak každá literatura používá jiné členění, či jiné pojmy, protože se tato témata prolínají a úzce spolu souvisejí. V mé bakalářské práci jsem se snažila tato témata rozdělit a jednotlivé kroky popsat postupně, avšak některé kroky se v kapitolách shodují.

4.1 Získávání pracovníků

Pro získávání a pozdější přijímání nových pracovníků by mělo být hlavním východiskem plánování potřeb pracovníků v organizaci. Tyto potřeby vycházejí z podnikatelských zájmů firmy. Potřeby nových zaměstnanců se také plánují z důvodu věkové struktury firemních zaměstnanců a případného odchodu do důchodu.²³

V první fázi získávání nových pracovníků provádí personální útvar analýzu pracovních míst. Tato analýza spočívá v několika krocích. Prvním z nich je popis pracovního místa, na jehož základě se poté provádí specifikace osobnostních předpokladů. Dalším krokem je hodnocení pracovního místa, kdy se hodnotí poznatky, které jsou nutné k určení významu daného místa a na tomto základě se poté odvozují i mzdová ocenění. Třetím krokem je určení náležitostí

²² ŘEZNÍČEK, Petr. *Personalistika 2009-2010* Praha, Aspi, a.s. 2009, s. 71 ISBN 978-80-7357-429-1

²³ ŘEZNÍČEK, Petr. *Personalistika 2009-2010* Praha, Aspi, a.s. 2009, s. 73 ISBN 978-80-7357-429-1

pracovního místa a posledním krokem je stanovení kvalifikačních požadavků na jednotlivé pracovní místo.

4.1.1 Vymezení pracovního místa

V procesu získávání nového pracovníka je prvním krokem vymezení pracovního místa, které poté slouží jako základ pro určení nejdůležitějších osobních předpokladů, které daná pozice vyžaduje. Dobré vymezení pracovního místa je důležité i proto, aby noví uchazeči dostali objektivní informace a udělali si jasnou představu. Pro vymezení pracovního místa se používají různé charakteristiky. Mezi základní patří:

- „základní cíle pracovního místa,
- jeho výkonová, resp. hodnotící kritéria, nejčastěji kvantitativní ukazatele či kvantitativní standardy pracovního chování,
- jeho rozhodovací pravomoci,
- základní povinnosti,
- pracovní a další podmínky místa.“²⁴

Všech pět charakteristik se však nepoužívá vždy pro všechna pracovní místa, ale spíše pokud se jedná o pracovní místo, které je pro organizaci vysoce důležité. Pokud se jedná o ostatní pracovní pozice, organizace většinou použijí zúžený výběr charakteristik a to zejména pracovní povinnosti.

4.1.2 Osobnostní předpoklady

Specifikace osobnostních předpokladů bezprostředně navazuje na popis pracovního místa. Osobnostní předpoklady jsou nezbytné pro úspěšné vykonávání dané pozice. Strukturu osobnostních předpokladů tvoří:

- vzdělání, odborné znalosti a schopnosti,
- pracovní zkušenosti,
- řídicí schopnosti a zkušenosti,
- sociální a komunikační schopnosti,
- osobní vlastnosti a motivační předpoklady,
- jazykové, počítačové a další speciální znalosti,
- osobní flexibilita,
- potenciál dalšího rozvoje,

²⁴ ŘEZNÍČEK, Petr. *Personalistika 2009-2010* Praha, Aspi, a.s. 2009, s. 75 ISBN 978-80-7357-429-1

- zdravotní stav²⁵

Z tohoto výčtu osobnostních předpokladů je vždy nutné stanovit, které jsou minimální a nezbytné pro danou pracovní pozici.

V další fázi dochází k vlastnímu hledání nového zaměstnance, k němuž dochází prostřednictvím různých zdrojů. Tyto zdroje můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. M. Armstrong uvádí: „V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, ačkoliv některé organizace s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti (často orgány lokální správy) trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volné místo měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů. Pokud nejsou vhodní lidé k dispozici v organizaci, pak hlavními zdroji uchazečů jsou inzerce, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby.“²⁶ Záleží na dané organizaci, zda se rozhodne pro selekci z interního či z externího zdroje. Oproti tomu J. Koubek zastává názor, že způsob výběru z interního zdroje je snazší z toho důvodu, že: „máme k dispozici informace o pracovnících i o pracovních místech, víme s předstihem, kde a kdy dojde k uvolnění pracovníků, který pracovník je schopen vykonávat odpovědnější práci apod.“²⁷ Metod výběru je tedy více, avšak organizace většinou nepoužije jen jednu, ale kombinuje jich několik. Metody výběru jsou v literatuře velmi podobné. J. Stýblo však podotýká: „Vedle popsaných způsobů – hledání „doma“ na trhu práce (otevřeného) inzerce, zmíníme ještě pronajímání pracovníků, sponzorování pracovních míst, vyhledávání pracovníků prostřednictvím externích firem (poradenských aj.) a executive search (včetně head huntingu).“²⁸

4.1.3 Metody získávání pracovníků

Metody na uvolnění nebo nově vytvořená pracovní místa jsou různé. Záleží na organizaci, jakou metodu zvolí, samozřejmě na základě její velikosti nebo na charakteru daného pracovního místa. První metodou je **pohled dovnitř organizace**, o které jsem se již zmínila. Druhá používaná metoda je na **osobní doporučení**. Díky této metodě můžeme vybrat dobré kandidáty na základě doporučení spolupracovníků, odborníků či přátel. Tato metoda má velkou výhodu v tom, že se o doporučovaných kandidátech dozvíme mnohem více informací, než bychom zjistili například ze životopisu. Tato metoda se však nemůže používat všude, například ve státních institucích. Další metodou je **získávání nových pracovníků**

²⁵ ŘEZNÍČEK, Petr. *Personalistika 2009-2010* Praha, Aspi, a.s. 2009, s. 81 ISBN 978-80-7357-429-1

²⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, s. 305 ISBN 80-247-0469-2.

²⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1995, s. 107 ISBN 80-85943-07-8

²⁸ STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Chybí. Praha: Grada. 1993, s. 245 ISBN 80-85424-92-4

na školách. Tato metoda je velmi efektivní z hlediska nákladů a používá se hlavně u organizací, které si nové zaměstnance zaškolují sami. **Úřady práce** jako další metoda získávání nových pracovníků, je zpravidla neefektivní zdroj kandidátů, který je ale vhodný pro získání zaměstnanců na méně kvalifikované pozice. Poslední dvě metody pro získání nových zaměstnanců jsou **agentury**, a to agentury zprostředkující dočasné zaměstnání a personální agentury a společnosti zabývající se vyhledáváním kandidátů.²⁹

4.2 Výběr uchazečů

Hlavním cílem při výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa. Tento uchazeč by měl také přispět k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci. Vhodný uchazeč by měl být také flexibilní a měl by mít rozvojový potenciál, aby se přizpůsobil pracovnímu místu.³⁰

Při výběru musíme dbát nejen na odborné, ale i na osobnostní charakteristiky uchazeče. V tomto procesu se také posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Z tohoto důvodu je velmi důležité specifikovat kritéria, která se budou následně používat při hodnocení a také zvolit metody, které budou co nejobektivnější a které prokážou, do jaké míry zvolený uchazeč kritériím vyhovuje. Klíčovým problémem při výběru pracovníků je posuzování uchazeče. Během tohoto procesu se posuzují míry vhodnosti každého z uchazečů pro obsazované pracovní místo a porovnávají se s požadavky na osobnostní charakteristiky uchazeče.³¹

4.2.1 Kritéria výběru

Při výběru nového pracovníka se samozřejmě zaměřujeme na to, do jaké míry plní požadavky, které jsou na dané pracovní místo kladené. To ovšem zdaleka nestačí, a proto se používají další kritéria výběru pracovníků. Podle Levisa jsou to celopodniková kritéria, útvárová kritéria a kritéria pracovního místa. **Celopodniková kritéria** jsou obecné vlastnosti, které daná organizace u svých zaměstnanců vyžaduje, aby si byla jistá, že si nový zaměstnanec bude počínat úspěšně. Také se zde klade důraz na to, jak se nový zaměstnanec ztotožní s firemní kulturou a jestli přispěje k firemnímu rozvoji. Tato kritéria většinou nejsou

²⁹ ŘEZNÍČEK, Petr. *Personalistika 2009-2010* Praha, Aspi, a.s. 2009, s. 93-94 ISBN 978-80-7357-429-1

³⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 166 ISBN 978-80-7261-288-8

³¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 166-167 ISBN 978-80-7261-288-8

nikde uváděna, ale jsou uplatňována subjektivně při výběru. Druhým typem kritérií jsou **útvárová kritéria**, která se týkají vlastností, které by měl jedinec mít v dané pracovní skupině. Zde je důležité, aby uchazeč svými znalostmi a schopnostmi zapadl do daného kolektivu. Posledním kritériem je **kritérium pracovního místa**, u kterého se již soustředíme na konkrétní vlastnosti, které jsou předpokladem pro konkrétní pracovní místo.³²

V dnešní době se často diskutuje o problému validity a spolehlivosti faktorů, které se používají pro úspěšný výběr kandidátů. „Validita se vztahuje k míře, do jaké určitý prediktor skutečně předpovídá úspěšný výkon práce. (...) Jakékoli kritérium použité při rozhodování o výběru pracovníka musí být validní, tj. takové, které ovlivňuje či může ovlivňovat výkon práce na daném pracovním místě.“³³ Dalším diskutovaným problémem je spolehlivost faktorů, které se používají k předvídaní úspěšného výkonu práce. „Spolehlivost faktorů (...) závisí na tom, do jaké míry určitá metoda výběru či jednotlivých prediktor vykazuje u téže osoby a za stejných podmínek shodné výsledky i v různém čase, tj. i při opakování.“³⁴

4.2.2 Fáze výběru pracovníků

„Proces výběru pracovníků se poněkud prolíná s procesem získávání pracovníků a v literatuře lze nalézt časté příklady toho, že stejný krok (např. předvýběr) je jednou v literatuře považován za součást získávání pracovníků, jindy za součást výběru.“³⁵ Ve své práci jsem fáze výběru pracovníků zařadila do kapitoly „Výběr uchazečů,“ přestože se vztahuje i k první kapitole. Tato témata se velmi prolínají a úzce spolu souvisejí, přesto jsem se snažila zachovat určitou posloupnost a kapitolu zařadila i do této části.

Proces výběru pracovníků můžeme rozdělit do dvou po sobě následujících fází. První je **předběžná fáze**, která začíná, když se objeví potřeba obsadit volné pracovní místo. V této fázi jsou zapotřebí tři kroky. Nejprve sepsat definici daného místa, poté přezkoumat kvalifikace a osobnostní předpoklady a v závěru specifikovat požadavky, které budou na uchazeče kladeny. Druhou fází je **vyhodnocovací fáze**, která následuje po určitém časovém odstupu na fázi předběžnou. V období mezi nimi dochází ke shromáždění uchazečů. Stejně jako fáze předběžná i tato fáze se skládá z několika kroků, které vždy souvisejí s určitou metodou. Většinou k výběru nestačí použít jen jeden z nich, a proto se používají

³² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 170 ISBN 978-80-7261-288-8

³³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 171 ISBN 978-80-7261-288-8

³⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 171 ISBN 978-80-7261-288-8

³⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 173 ISBN 978-80-7261-288-8

jejich kombinace. Prvním krokem je zkoumání dotazníků, dále následuje předběžný pohovor, testování uchazečů, výběrový pohovor, zkoumání referencí, lékařské vyšetření. Dalším krokem je rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a posledním krokem je informování uchazečů o rozhodnutí.³⁶

4.2.3 Metody výběru

Při výběru pracovníka se používají různé metody. Oblíbenými metodami jsou například dotazník, zkoumání životopisu a testy pracovní způsobilosti. Dotazník je vhodné použít téměř ve všech případech a obvykle se zakládá do osobního spisu přijatého pracovníka. Zkoumání životopisu je také jednou z nejpoužívanějších metod, avšak většinou se kombinuje ještě s metodou jinou. Testy pracovní způsobilosti jsou testy různého zaměření a bývají používány jako doplňkový nástroj výběru pracovníků. Může se jednat například o testy inteligence, testy schopností, znalostí a dovedností, nebo testy osobnosti. Další a nejpoužívanější metodou je výběrový pohovor, který je podle teoretiků i praktiků klíčovou metodou při výběru pracovníků. Tento pohovor má tři cíle, a to získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o organizaci a posoudit osobnost uchazeče.³⁷

4.3 Přijímání pracovníků

Proces přijímání pracovníků se skládá z různých procedur, které následují poté, co byl daný uchazeč informován, že byl vybrán a nabídku akceptoval. První a nejdůležitější formální náležitostí příjmu nového zaměstnance je vypracování a podepsání pracovní smlouvy nebo jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci. Při vypracování pracovní smlouvy by měl mít pracovník možnost se s návrhem seznámit a vyjádřit se k němu, neboť se nejedná o jednostrannou záležitost a organizace by měla respektovat právo na vyjednávání.³⁸

Další nezbytnou formální náležitostí je krok, kde personalista seznámí nového pracovníka s právy a povinnostmi. Po podpisu pracovní smlouvy se nový pracovník zařadí do personální evidence. Tento krok zahrnuje pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod. Dále také organizace musí

³⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 174 ISBN 978-80-7261-288-8

³⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 175 ISBN 978-80-7261-288-8

³⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 189 ISBN 978-80-7261-288-8

převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení. Dalším krokem je do osmi dnů od vzniku pracovního poměru podat přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Posledním krokem je uvedení pracovníka na pracoviště. Personalista by měl doprovodit nového pracovníka na pracoviště a formálně jej předat jeho bezprostřednímu nadřízenému. Tento nadřízený by měl nového pracovníka opět seznámit s právy a povinnostmi, dále také s podnikovými předpisy, které se týkají bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Poté by měl nadřízený seznámit nového pracovníka s ostatními zaměstnanci.

Na konci celé procedury je pracovník zaveden na místo výkonu práce, je mu přiděleno veškeré nezbytné vybavení a zařízení pro výkon práce a jsou mu rovněž přiděleny pracovní úkoly.³⁹

³⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 190-191 ISBN 978-80-7261-288-8

5 Orientace

Orientace je proces, který následuje po přijetí zaměstnance. Tento proces začíná dnem nástupu do nového zaměstnání. Je to proces, jehož hlavním cílem je usnadnit a urychlit proces začlenění nového zaměstnance do organizace. Tento proces má specifický program pro každé pracovní místo nebo organizaci a zahrnuje různé adaptační a vzdělávací aktivity. Během tohoto procesu se nový zaměstnanec seznamuje s novými pracovními úkony, podmínkami a prostředím. Cílem tohoto procesu je, aby pracovní výkon nového zaměstnance co nejdříve dosáhl požadované úrovně.⁴⁰

Orientace je tedy řízený proces, kdy se nový zaměstnanec seznamuje s organizací. To zahrnuje její úkoly, styl práce, technologie a specifické předpisy organizace. Záleží na povaze práce, postavení pracovního místa a na tom jaké množství informací zaměstnanec během tohoto procesu dostane. Během dne nástupu do nového zaměstnání dostane jedinec potřebné informace, které ovšem nejsou komplexní a celistvé. Tyto informace bude nový pracovník během svého začleňování do organizace potřebovat.⁴¹

Orientace může být formální a neformální. Formální orientace je proces, který zprostředkovává personální oddělení nebo popřípadě bezprostřední nadřízený. Jedná se o proces naplánovaný a řízený. Oproti tomu neformální proces orientace je v podstatě spontánní proces, který zabezpečují spolupracovníci. Neformální orientace má svůj kladný význam hlavně pro začlenění nového pracovníka do pracovního kolektivu.⁴² Podle mého názoru je neformální orientace velmi účinná. Ze svých vlastních zkušeností vím, že neformální začlenění do kolektivu pro mě bylo důležitější než oficiální seznámení s danou prací.

„Hlavním smyslem orientace je, jak již bylo uvedeno, aby se pracovník pokud možno co nejrychleji a bez stresů zařadil do pracovního kolektivu útvaru i organizace, adaptoval se na styl práce v útvaru i v organizaci, osvojil si specifické znalosti a dovednosti potřebné v organizaci, orientoval se v mechanismu organizace a v jejím organizačním uspořádání a ztotožnil se s cíli organizace.“⁴³ Orientace je v podstatě proces, který zkracuje dobu adaptace nového pracovníka. Také zkracuje dobu, po kterou nový pracovník nepodává

⁴⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 192 ISBN 978-80-7261-288-8

⁴¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 192 ISBN 978-80-7261-288-8

⁴² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 192 ISBN 978-80-7261-288-8

⁴³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 192 ISBN 978-80-7261-288-8

předpokládaný výkon z důvodu nedostatečné znalosti pracovního prostředí. V procesu orientace jde v podstatě o formování a přetváření pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovoval požadavkům dané organizace. Proces organizace se velmi často zařazuje do systému vzdělávání pracovníků v organizaci, právě proto, že jeho součástí jsou odborné informace o pracovních postupech, o technologiích, které se v dané firmě používají a také přináší možnost prohloubení či rozšíření kvalifikace.⁴⁴

5.1 Oblasti orientace

Podle Josefa Koubka je možné orientaci nových pracovníků rozdělit do tří oblastí.

První oblast je **celoorganizační neboli celopodniková**. Tato orientace se zaměřuje pouze na obecné informace, které se týkají všech zaměstnanců organizace a nezáleží při ní na charakteru jejich práce. Tato oblast orientace klade důraz na přímý kontakt a komunikaci nového pracovníka s personalistou či jinou kompetentní osobou. Díky ústní komunikaci se zamezí případným nedorozuměním, protože může být vše potřebné vysvětleno.

Druhou oblastí je **útvárová orientace**, která se týká pouze určitého útvaru, jak již plyne z názvu. Pod pojmem útvar si můžeme představit skupinu, tým nebo jinou organizační jednotku organizace. Tato orientace se již zaměřuje na určité oblasti a detaily, kterými se práce v daném útvaru odlišuje od ostatních.⁴⁵ O tuto orientaci je ze strany nově nastupujících pracovníků větší zájem. Tato orientace zajišťuje, že nový zaměstnanec dostane informace o jeho pracovní skupině, seznámí se s vedoucím této skupiny a přímým nadřízeným, a také se podívá na své pracovní místo. Informace získané prostřednictvím této orientace nemusí být výlučně pracovního rázu, ale mohou se týkat i mimopracovních záležitostí, které ovšem souvisejí s organizací. Zaměstnanec je seznámen s budovou organizace, to znamená, kde jsou vchody, východy, šatny, toalety či občerstvení. Podle Armstronga má útvárová orientace směřovat k pěti cílům:

- *„dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma,*
- *zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci,*
- *poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech,*
- *informovat jej o normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává,*

⁴⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 193 ISBN 978-80-7261-288-8

⁴⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 193 ISBN 978-80-7261-288-8

- *informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí.*⁴⁶

Třetí a poslední oblastí je **orientace na konkrétní pracovní místo**. Tato orientace je velmi konkrétní, zaměřuje se na charakter pracovního místa a na obsah práce daného pracovního místa. Vzhledem k tomuto zaměření a jedinečnosti každého pracovního místa, nelze postupy tohoto procesu popsat všeobecně.⁴⁷

5.2 Cíle orientace

Proces orientace jak jsem již uvedla, má za cíl usnadnit a urychlit začlenění nového zaměstnance do organizace, k němuž dochází prostřednictvím poskytování informací. Podle Armstronga jsou při uvádění nových jedinců důležité čtyři cíle:

- *„překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí, neznámé,*
- *rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace*
- *dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu,*
- *snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka*⁴⁸

Cílem procesu orientace je tedy podat takové informace, které povedou k usnadnění následného procesu adaptace, kdy se jedinec přizpůsobuje novým podmínkám, prostředí a lidem. Organizace by se měly vyvarovat toho, aby nového pracovníka nezahltili velkým množstvím informací.

5.3 Subjekty

Prvním subjektem je **bezprostřední nadřízený**, kterému většinou pomáhají spolupracovníci nového pracovníka. Bezprostřední nadřízený má rozhodující podíl na praktické části orientace nových pracovníků. Zaměřuje se hlavně na kontrolování útvarové orientace a na orientaci na pracovní místo, dále pomáhá řešit jakékoli problémy s orientací a vyhodnocuje ji.

⁴⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 399 ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 194 ISBN 978-80-7261-288-8

⁴⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 395 ISBN 978-80-247-1407-3.

Druhým subjektem je **personální útvar**, který vypracovává koncepci orientace a časový plán. Dále se personální oddělení zabývá počáteční fází orientace většinou celoorganizační, kterou řídí. Při procesu orientace se od subjektů vyžaduje spolupráce, jak v jejím průběhu tak při vyhodnocování.⁴⁹

⁴⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 200-201 ISBN 978-80-7261-288-8

Obrázek 2: Časový plán začleňování a zapracovávání nových zaměstnanců

proces	doba	činnost	zodpovědnost
PŘIJÍMÁNÍ	bezprostředně po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka	předání obecných písemných materiálů	personalista
	setkání za účelem podpisu smlouvy	seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi, podepsání pracovní smlouvy ²⁷	personalista
	mezidobí od přijetí po nástup	udržování kontaktu se zaměstnancem, v případě potřeby poskytnutí pomoci (např. s ubytováním)	přímý nadřízený
ORIENTACE	den nástupu	seznámení pracovníka s povahou práce na příslušném pracovním místě, zařazení pracovníka do personální evidence	personalista
		den tzv. intenzivní orientace – seznámení s předpisy o bezpečnosti práce a zdraví na pracovišti, se sociálně hygienickými podmínkami práce, provedení po organizaci a příslušném oddělení, seznámení se spolupracovníky a zadání prvních pracovních úkolů	přímý nadřízený
ADAPTACE	první týden	několik pohovorů s nadřízeným, spolupracovníky či jiným specialistou; zjišťování kam se obracet v souvislosti se svou prací, zařazování do pracovní skupiny; plánování pracovních úkolů s přímým nadřízeným	přímý nadřízený (spolupracovníci či specialista)
	druhý týden	plnění běžných povinností pracovního místa, setkání věnované problémům adaptace	přímý nadřízený personalista
	třetí a čtvrtý týden	školení např. o normách chování v organizaci, zaměstnaneckých výhodách apod., alespoň jednou za týden setkání k vyhodnocení dosavadního průběhu adaptace a řešení jejich problémů	personalista přímý nadřízený
	druhý až pátý měsíc	ukládání všech úkolů pracovního místa, další školení např. o kvalitě a produktivitě, technologii, zlepšování pracovního výkonu, odměňování, pracovních vztazích apod., jedenkrát za dva týdny setkání k vyhodnocení průběhu adaptace a řešení jejich problémů	přímý nadřízený personalista
	šestý měsíc	uzavírání procesu adaptace, hodnocení pracovního výkonu pracovníka, utváření plánů dalšího rozvoje pracovníka	přímý nadřízený personalista

Zdroj: Koubek (2001)⁵⁰

⁵⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

6 Proces adaptace

6.1 Pojem adaptace obecně

Adaptaci obecně chápeme jako schopnost či obecnou vlastnost přizpůsobit se. Tento pojem se primárně používá v biologii, byl však převzat i do psychologie a sociologie. Adaptace je tedy schopnost, kterou mají všichni a která umožňuje přizpůsobovat se stále měnícím se podmínkám a v nejobecnějším smyslu také přežít. Přestože se v této bakalářské práci budu zabývat adaptací jako samotnou personální činností, chtěla bych stručně vymezit tento pojem ze tří různých hledisek.

6.1.1 Adaptace z biologického hlediska

Toto hledisko jsem zvolila jako první, protože právě v biologii se tento pojem začal používat. V biologii adaptace znamená přizpůsobení organismu podmínkám jeho životního prostředí.

6.1.2 Adaptace z psychologického hlediska

Adaptace z psychologického hlediska je: „*přizpůsobení organismu jeho prostředí. Živá bytost disponuje určitou plasticitou, díky níž může zůstat v souladu s okolím a zachovat si rovnováhu svého vnitřního prostředí. (...) V průběhu života je nutné neustálé přizpůsobování organismu, aby se obnovovala rovnováha, neustále narušovaná. Toto přizpůsobování probíhá v nepřetržitém vzájemném ovlivňování mezi tělem a jeho prostředím, jednak působením subjektu na objekt (asimilace), jednak působením objektu na subjekt (akomodace).*“⁵¹

6.1.3 Sociální adaptace

Sociální adaptace je definována jako: „*přizpůsobení jedince nebo společenské skupiny sociálnímu prostředí nebo podmínkám společenského života.*“⁵²

6.2 Pojem adaptace jako personální činnost

Adaptace je proces, který následuje bezprostředně po přijetí nového zaměstnance. Je to období, kdy si nový zaměstnanec zvyká, poznává a postupně se stává součástí podniku. Hlavním cílem tohoto procesu je, aby byl nový zaměstnanec co nejdříve schopný zvládat

⁵¹ SILLAMY, N. 2001. *Psychologický slovník*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, s. 8 ISBN 80-244-0249-1

⁵² KOLEKTIV AUTORŮ. 2000. *Akademický slovník cizích slov*. 1. vydání (dotisk). Praha: Academia, s. 20 ISBN 80-200-0607-9

určité pracovní činnosti co nejeefektivněji. Proto by mu po nástupu měly být vytvořeny takové podmínky, aby zvládl svoji práci na pracovišti a začlenil se do zavedeného systému mezilidských vztahů v podniku. Adaptační proces je také důležitý pro další úspěch nového zaměstnance a rozhoduje o jeho vztahu k novému zaměstnavateli. Adaptace zaměstnanců se tak v rámci řízení lidských zdrojů stala jednou z klíčových činností personálního oddělení, která se zároveň nejrychleji rozvíjí. Pojem adaptace můžeme definovat podle několika autorů.

„Adaptace nového zaměstnance představuje řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a celkovými podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“⁵³

Adaptace je *„proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, v nichž žije jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobovat svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Adaptace představuje jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím, přizpůsobení člověku a člověka prostředí. Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace pracovníka.“⁵⁴*

„Adaptace je proces, kdy se nový zaměstnanec vyrovnává s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly. S tím souvisí adaptace pracovní, kdy jde o přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a dosažení daného výkonového standardu; a adaptace sociální, což je proces přiměřeného zařazení pracovníka do interpersonálních vztahů příslušné skupiny.“⁵⁵

Z těchto různých definic několika autorů můžeme odvodit, že adaptace zaměstnance představuje určitý proces seznamování s novými podmínkami a jejich přizpůsobení se. Z druhých dvou charakteristik také vyplývá, že se jedná zejména o podmínky pracovní a sociální.

⁵³KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 181 ISBN 80-7261-033-3.

⁵⁴BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998, s. 321 ISBN:80-85943-57-3

⁵⁵BUCHÁČKOVÁ, P. *Personální management*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, s. 38

7 Oblasti adaptace

7.1 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace znamená, že se jednotlivec snaží zvládnout požadavky, které jsou na něj kladeny v rámci nového pracovního místa a nové pracovní náplně. Nejprve dojde k seznámení nového zaměstnance s podnikem. Jedinec v této počáteční fázi získá obecné informace o podniku, jako je například jeho činnost, firemní kultura, personální politika a podobně. Poté následuje seznámení s jednotlivými odděleními a útvary. A v poslední fázi dochází k adaptaci na konkrétní pracovní pozici a danou pracovní činnost.⁵⁶ Vzhledem k tomu, že způsob adaptace závisí na pozici, povaze a charakteru daného pracovního místa, nelze průběh tohoto procesu více zobecnit.

Pracovní adaptace je vnímána jako „*proces průběžné konfrontace mezi souborem specifických požadavků, vyplývajících z daného pracovního zařazení (jsou vyjádřeny požadavky na odbornou přípravu, na praktické zkušenosti a na vlastnosti pracovníka) a souborem existujících předpokladů pracovníka, které je možno vyjádřit mírou jeho kapacity.*“⁵⁷

Velmi důležitou složkou pracovní adaptace je odborná příprava jedince, to znamená získání specifických znalostí a dovedností, které bude pro výkon nové pracovní pozice potřebovat. Odborná příprava se provádí prostřednictvím školení, zácviku či speciální přípravy, přičemž záleží na složitosti pracovního úkonu.⁵⁸

Výsledkem pracovní adaptace podle výše uvedených definic by mělo být přizpůsobení zaměstnance pracovním podmínkám, obsahu jeho pracovní činnosti a celkovému prostředí podniku. Zda byla pracovní adaptace úspěšná, můžeme odvodit od pozdější pracovní činnosti nového zaměstnance prostřednictvím projevů, jako jsou kvantita a kvalita plnění úkolů, samostatnost, aktivita, sebedůvěra či stabilizace v zaměstnání.⁵⁹

⁵⁶ STACHOVÁ, A. *Personální management*. Karviná: Slezská univerzita Opava, 1997, 221 s. ISBN 80-85879-79-4.

⁵⁷ ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Vydání první. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

⁵⁸ MAYEROVÁ, Marie a Zbyněk BUREŠ. *Psychologické aspekty personálního managementu*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1994, 170 s. ISBN 80-7082-173-6.

⁵⁹ ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Vydání první. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

7.2 Sociální adaptace

Sociální adaptace znamená, že se jedinec postupně začleňuje do nového sociálního prostředí, což je struktura sociálních vztahů v organizaci. Cílem této adaptace je, aby se jedinec začlenil do struktury mezilidských vztahů na pracovišti i v organizaci.⁶⁰

Vzájemné vztahy na pracovišti a panující atmosféra jsou pro mnoho lidí velmi důležité. Sociální adaptace probíhá většinou neformálním způsobem prostřednictvím interakce a komunikace s kolegy.

Pracovní a sociální adaptace spolu úzce souvisejí, prolínají se a doplňují. Míra efektivity těchto dvou rovin adaptace ovlivňuje formování vztahu pracovníků k práci, pracovní skupině a podniku jako celku a promítají se také do výsledků práce a výkonnosti pracovníků.⁶¹

7.3 Adaptace na firemní kulturu

Třetí oblastí adaptace je adaptace na firemní kulturu. Během procesu adaptace se tedy zaměstnanec přizpůsobuje pracovním podmínkám, dále mezilidským vztahům a nakonec celé firemní kultuře, čili organizaci jako celku, jejím hodnotám a cílům. S firemní kulturou se nový pracovník seznamuje ještě před nástupem do organizace, což také ovlivňuje jeho rozhodnutí, zda práci přijme či odmítne. Každá organizace by tedy měla novému pracovníku nebo uchazeči o pracovní místo poskytnout soubor informací o firmě, její kultuře, cílech, organizačním uspořádání i o zásadách, které ve firmě platí a podobně.

V konečné fázi adaptace si nový zaměstnanec vytvoří vztah k firemní kultuře, ten může být pozitivní či negativní. Pokud je negativní, znamená to, že se zaměstnanec neztotožnil s danou organizací, jeho přístup je odmítavý a většinou odchází.

Podle kolektivu autorů: *„adaptace nových pracovníků probíhá ve velké míře na základě předávání informací o jednotlivých oblastech podnikové kultury a tréninku takových sociálních dovedností, které umožňují nově příchozím zaměstnancům přizpůsobit se – kromě věcné stránky adaptačního procesu – i novému sociálnímu prostředí. Jinými slovy, jde především o seznámení se s podnikovou kulturou, o její přijetí a v optimálním případě*

⁶⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, s. 158 Andragogika. ISBN 80-86432-97-1.

⁶¹ STACHOVÁ, A. *Personální management*. Karviná: Slezská univerzita Opava, 1997, 221 s. ISBN 80-85879-79-4. a MAYEROVÁ, Marie a Zbyněk BUREŠ. *Psychologické aspekty personálního managementu*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1994, 170 s. ISBN 80-7082-173-6.

*o identifikaci s ní. Rovněž procesy výchovy a podnikového vzdělávání mají za úkol stále více integrovat spolupracovníky do pokud možno jednotné kultury podniku (...)*⁶²

⁶² BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998, s. 302 ISBN:80-85943-57-3

8 Řízení adaptačního procesu

Adaptační proces začíná buď v okamžiku, kdy se zaměstnavatel s novým zaměstnancem dohodnou na uzavření pracovní smlouvy nebo až v den nástupu nového pracovníka do zaměstnání. Jednotliví autoři se přesně neshodují v tom, kdy přesně toto období začíná.

Koubek do tohoto procesu zahrnuje období od rozhodnutí o přijetí uchazeče do jeho prvního dne v organizaci, přičemž klíčovým okamžikem je podpis pracovní smlouvy, dále seznámení zaměstnance s nadřízeným, představení nového zaměstnance kolegům a uvedení na pracovní místo.⁶³

„Po nástupu pracovníka do organizace probíhá adaptační proces, který je možno definovat jako vyrovnání se jedince s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly. Toto vyrovnání nelze chápat jako pasivní přijímání vnějších vlivů, ale jako širokou škálu aktivit od úplného přejímání a podřizování se až k úplnému odmítání působících vlivů.“⁶⁴

Proces adaptace má velmi závažné důsledky pro stabilizaci pracovníků, a proto je nutné ho cílevědomě řídit a usměrňovat a neponechávat ho živelnému průběhu. Adaptační proces sleduje dva hlavní aspekty a to aspekt pracovníka a aspekt podniku. Aspektem pracovníka je například rozvoj osobnosti, uspokojování požadavků nebo pracovní spokojenost. Aspektem podniku je například rychlé zvládnutí pracovní činnosti nebo identifikace s pracovní skupinou.⁶⁵

⁶³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

⁶⁴ MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H & H, 2000, s. 74 ISBN 80-86022-65-X.

⁶⁵ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 599 s. ISBN 80-85943-57-3.

9 Cíle adaptačního procesu

Hlavním cílem plánování a řízení adaptačního procesu je zkrácení období, kdy je výkon pracovníka méně efektivní. Dále by měl také redukovat počáteční stres z nového prostředí u nastupujících jedinců. Dalším cílem je minimalizovat zátěž spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy. V neposlední řadě také začlenění jedince do organizace, pracovního kolektivu a seznámení s jeho pracovním místem a pracovní činností.⁶⁶

Autoři spatřují hlavní cíle řízení adaptačního procesu ve dvou rovinách:

1. cíle z hlediska pracovníka
2. cíle z hlediska podniku

Cíle z hlediska pracovníka spočívají v tom, aby co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky, které jsou na něho kladené, dále aby získal perspektivu svého dalšího profesního růstu a pracovní kariéry, a také aby se přiměřeně začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a podniku. Cíle z hlediska podniku představují snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a zvyšování stability u jednotlivých pracovních skupin.⁶⁷

Definice autorů se však liší. Armstrong vytyčuje v rámci adaptačního procesu jiné cíle než předchozí autoři, a to:

1. *„překonat počáteční fáze, kdy se novému pracovníku zdá všechno neobvyklé, cizí a neznámé,*
2. *rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,*
3. *dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu do podniku,*
4. *snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.*“⁶⁸

Nejstručněji tyto cíle definuje Palán:

1. *„seznámení s prací,*
2. *vytváření vztahů ke spolupracovníkům včetně nadřízených a podřízených a pochopení stylu práce,*

⁶⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 224 Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁶⁷ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, s. 322 ISBN 80-85943-57-3.

⁶⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

3. *formování pocitu sounáležitosti zaměstnanců s firmou.*⁶⁹

Všechny činnosti prováděné v tomto období směřují ke zvýšení stabilizace nového zaměstnance. Pouze pokud jedinec úspěšně projde adaptačním procesem, je schopen identifikovat se s danou prací i sociálním prostředím, což je hlavní předpoklad pro to, že bude svou práci vykonávat efektivně. Skutečná identifikace daného jedince je jedním z faktorů, které ovlivňují průběh i důsledek celého adaptačního procesu. O dalších faktorech pojednává další kapitola.

⁶⁹ PALÁN, Z. 2007. *Adaptační proces*. [online]. [cit. 13.1.2016] <<http://www.topregion.cz?articleId=1869>>

10 Faktory ovlivňující proces adaptace

Adaptační proces je velmi specifický pro různé organizace či pracovní pozice, a proto závisí reálný průběh na mnoha faktorech. Faktory, které nejvíce ovlivňují daného jedince se mnohou vztahovat k jeho osobnosti, k pracovní pozici či organizaci. V následujících bodech jsou uvedeny nejčastěji se vyskytující faktory, které se týkají:

- *„pracovníka: pracovní zkušenost, zkušenost v konkrétním pracovním místě, shoda kvalifikačního profilu a požadavků práce, sociální kompetence vzhledem k začlenění do pracovní skupiny;*
- *úkolů: jednoduchý/komplexní obsah úkolů, rozměr rozhodovacího a kontrolního prostoru činnosti, rozměr intenzity kooperace;*
- *organizace: velikost, struktura a vyjádření organizační struktury“⁷⁰*

Pro celkový přehled hodnot, norem a postojů dané organizace a pro snadné přijetí novými zaměstnanci je důležitá tzv. psychologická smlouva. Tato smlouva obsahuje očekávání pracovníků i zaměstnavatelů. Organizace na jedné straně od nových zaměstnanců očekává dobrý pracovní výkon, včetně poslušnosti a dodržování norem a zaměstnanec na druhé straně očekává za svůj výkon odpovídající finanční odměnu a slušné zacházení. Psychologická smlouva je tedy charakterizována jako řada vzájemných nepsaných přesvědčení, předpokladů a očekávání, která se vztahují k chování mezi pracovníky a zaměstnavatelem.⁷¹

Psychologická smlouva tedy vytváří základ pro pracovněprávní vztahy, a proto je dobré hned po nástupu do práce nového zaměstnance s jejím obsahem seznámit. Obsahem se rozumí požadavky a očekávání ze strany nového zaměstnavatele, čímž můžeme předejít různým nedorozuměním.

Existují však i další faktory, které mají na proces adaptace negativní účinek. Aby byl novému pracovníkovi zabezpečen účinný, efektivní a co nejsnazší průběh adaptačního procesu, je zapotřebí se vyhnout následujícím úskalím:

- přesycení informacemi nebo naopak nedostatečnému informování,
- pověřování jedince podřadnými úkoly, což vede k oslabení zájmu pracovníka,
- pověřování úkoly, u kterých lze předpokládat neúspěch

⁷⁰ KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER (eds.). *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, s. 454 ISBN 80-86131-57-2.

⁷¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

- podcenění či nezájem⁷²

Vzhledem k tomu, že úspěšný adaptační proces je prospěšný pro zaměstnavatele i pro nového zaměstnance, je v oboustranném zájmu, aby byl tento proces cíleně naplánován a řízen. O plánování adaptačního procesu pojednává další kapitola.

⁷² HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1 V Brně: MotivPress, 2007, s. 336 MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4

11 Plánování adaptačního procesu

V České republice se jednotlivé organizace procesu adaptace dostatečně nevěnují.⁷³ Po nástupu nového zaměstnance do zaměstnání se většinou adaptační proces provádí nahodile a nikoli plánovitě a řízeně. Po nástupu do podniku není podstatné jen řízení procesu adaptace, ale také to, aby byl proces včas naplánován a byl v souladu s ostatními činnostmi organizace. Během plánování by se měl brát ohled na potřeby zaměstnance i zaměstnavatele, protože hlavním cílem tohoto procesu je vzájemná spolupráce a také spokojenost na obou stranách. Podle mého názoru má plánování zahrnovat časové rozvržení a dále nástroje, pomocí kterých se bude adaptace provádět a v neposlední řadě způsoby hodnocení celkového procesu.

Jak už bylo několikrát uváděno, proces adaptace je odlišný pro jednotlivé podniky a pracovní pozice, proto nemůže být naplánován obecně. Doba jeho trvání a způsoby provedení se odvíjejí od náročnosti práce na dané pracovní pozici a také dle požadavků zaměstnavatele. Proto není možné sestavit všeobecně platný plán adaptačního procesu, ale existují jakési obecné předpoklady o jeho délce a také doporučení, kterým činnostem by měla být věnována větší pozornost.

Proces adaptace nového zaměstnance trvá obvykle od jednoho do šesti měsíců.⁷⁴ Doba trvání se obvykle odvíjí od náročnosti pracovní činnosti, charakteristik dané organizace, individuálních zkušeností a dovedností, či praxe nového zaměstnance a také od kvality připraveného adaptačního procesu.⁷⁵ Většina zaměstnavatelů považuje za adaptaci dobu shodnou s dobou zkušební, která je dle zákona maximálně tři měsíce. Zaměstnavatel poté předpokládá, že po uplynutí této zkušební doby je již nový zaměstnanec zadaptován, a může tedy podávat kvalitní a efektivní pracovní výkony.

11.1 Adaptační program

Pro nově příchozí zaměstnance bývá většinou obtížné vstřebat veškeré informace najednou nebo v krátké době. Aby předávání informací bylo efektivní, mělo by probíhat postupně, formálním i neformálním způsobem, a to jak v ústní tak v písemné podobě. Jak

⁷³ KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER (eds.). *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

⁷⁴ ŠPALKOVÁ, Dagmar. *Personální management: distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004, 120 s. ISBN 80-210-3502-1. a KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁷⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. Vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3

jsem již uváděla, adaptační proces by měl mít určité časové rozvržení, a neměl by se provádět způsobem jako je například jednorázové školení.⁷⁶

„Plán stanoví, s jakými informacemi se má pracovník seznámit, s jakými organizačními útvary by měl být seznámen, na kdy jsou naplánovány kontrolní body adaptace. Důležité je odpovídajícím způsobem rozložit nové informace tak, aby jimi nebyl zaměstnanec zahlcen.“⁷⁷

Nově přijatý zaměstnanec by měl získat svůj adaptační program, jehož podoba závisí na pozici, na kterou nastupuje. Předání a vysvětlení tohoto plánu by mělo proběhnout první pracovní den během rozhovoru zaměstnance s personálním oddělením či přímým nadřízeným.

Podle kolektivu autorů jsou nejvíce efektivní tzv. dílčí adaptační programy. Tyto programy definují jako *„soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků, zároveň jsou metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů jednotlivých pracovníků.“⁷⁸*

Při vytváření adaptačního plánu pro nového zaměstnance je nutné vycházet z několika zásad:

- obsah plánu závisí na složitosti a náročnosti pracovní činnosti,
- druhem a charakterem práce se řídí i délka období, po kterou bude proces adaptace probíhat a také jeho forma – může mít podobu stručného záznamu nebo podrobného programu s termínovanými úkoly,
- je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe,
- program je sestaven tak, aby odpovídal individuálním zkušenostem pracovníka a obsah plánu by měl být přizpůsoben jeho představám a přáním.⁷⁹

Pokud organizace přijímá větší počet nových zaměstnanců najednou, vytváří většinou strukturovaný program adaptačního školení, kterého se účastní všichni noví zaměstnanci v určité době po nástupu do práce. Výhodou je hlavně větší časový prostor pro to, aby získali všechny důležité informace a také možnost osobního kontaktu s manažery firmy. Adaptační program může být také méně formalizovaný, jehož hlavní výhodou je osobní přístup k novému zaměstnanci. Tento méně formalizovaný program je typický tím, že zde hraje roli mentor či garant, který pomáhá novému pracovníkovi po odborné stránce a předává mu také nepsané hodnoty podniku či firemní kulturu.

⁷⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

⁷⁷ BUCHÁČKOVÁ, P. *Personální management*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, s. 38

⁷⁸ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 545 s. ISBN 80-85943-57-3.

⁷⁹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 545 s. ISBN 80-85943-57-3.

12 Průběh a nástroje adaptace

Tato kapitola se bude zabývat nástroji, jejichž prostřednictvím je možné zajistit vytvoření vhodného a úspěšného adaptačního procesu. Dosud nebyla vytvořena vzorová struktura, jak by měl plán adaptace vypadat a ani seznam dokumentů a informací, které by měly být v období adaptace novému zaměstnanci poskytnuty.⁸⁰

V procesu adaptace je prvním cílem, aby se nový zaměstnanec seznámil s pracovní činností a začlenil se do pracovní skupiny. K tomuto účelu se jako první používá příručka pro zaměstnance a je tedy prvním nástrojem adaptace. Mezi další vhodné nástroje patří nejrůznější přednášky, workshopy a diskuse, po kterých následují praktické stáže, rotace na pracovištích či mentorství.⁸¹ Tento výčet samozřejmě není úplný. Nástrojů se používá mnohem více.

Výše uvedené nástroje můžeme rozdělit do tří skupin, a to jsou písemné dokumenty, ústní sdělení a praktické ukázky. Vzhledem k současné době se k těmto třem skupinám přidává čtvrtá - využívání informačních technologií.⁸²

Koubek ve své publikaci vyzdvihuje pozitivní efekt psaných dokumentů, protože je to časově i finančně úsporné. Podle mého názoru pokud dostanou noví zaměstnanci po svém nástupu dostatek informací, nebudou muset ztrácet čas s jejich vyhledáváním či vyptáváním se kolegů.

Podle Bucháčové, která nástroje sepsala, chronologicky seřadila a také k nim přidělila odpovědný orgán v organizaci, máme tyto nástroje:⁸³

⁸⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

⁸¹ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 240 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

⁸² Srov. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 240 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁸³ BUCHÁČKOVÁ, P. *Personální management*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, s. 39

Tabulka 2: Nástroje adaptačního programu (Pramen: Bucháčová, 2003, s. 39)

Nástroje adaptačního programu	Zodpovědnost
Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání základních písemných informací o firmě.	Personální útvar
Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci, firemních směrnicích, podnikové kultuře a personální politice).	Personální útvar
Předání a vysvětlení adaptačního plánu.	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem.	Přímý nadřízený
Seznámení se spolupracovníky.	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem, ověření průběhu a výsledků adaptace.	Přímý nadřízený
Seznámení s vybranými útvary a jejich činnostmi.	Vedoucí útvaru
Kontrola průběhu adaptačního procesu.	Personální útvar
Vyhodnocení adaptačního procesu.	Personální útvar

Další autoři definují nástroje podobně a zdůrazňují, že účinnost adaptačního programu se odvíjí od průběžného monitorování a následného hodnocení.⁸⁴

⁸⁴ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, s. 324-325 ISBN 80-85943-57-3.

13 Hodnocení adaptace

V průběhu adaptačního procesu se provádí průběžné monitorování, a následně se proces vyhodnocuje. Celý proces je pravidelně pozorován, zpracovávají se dílčí výsledky, a také se vyhodnocuje efektivita jednotlivých kroků procesu. K úspěšnému a účinnému vyhodnocení tohoto procesu je zapotřebí nejprve si stanovit určité cíle, kterých je zapotřebí dosáhnout. Na začátku procesu se tedy stanoví určitá kritéria, která se vždy odvíjejí od konkrétního pracovního zařazení.

Bedrnová a Nový hovoří o **průběžném hodnocení**. „*Vzájemné sladění zaměstnance a zaměstnavatele musí být neustále revidováno, minimálně během prvních tří měsíců. Toto období je fází přizpůsobování.*“⁸⁵

Pokud se během procesu používají průběžná hodnocení, je poté **závěrečné hodnocení** snazší, protože obě zúčastněné strany mají o dosavadním průběhu přehled.⁸⁶

Hodnocení by však nemělo být pouze ze strany zaměstnavatele, ale také ze strany nového zaměstnance.⁸⁷

Za průběh a hodnocení procesu adaptace je odpovědný zejména přímý nadřízený pracovníka. Ten by se měl starat hlavně o to, zda nový zaměstnanec zvládá plnit úkoly, které mu byly přiděleny. Zároveň by se měl také zajímat o to, zda je nový pracovník spokojen ať už s pracovními úkoly, spolupracovníky, či s celým podnikem.⁸⁸

Další, kdo adaptační proces hodnotí je odborný personalista a nejlépe také samotný nový zaměstnanec. Nový zaměstnanec může hodnotit zejména svou spokojenost s pracovní činností, se spolupracovníky či nadřízeným a rovněž může zhodnotit své začlenění do neformálních vztahů v podniku. Na hodnocení adaptačního procesu se mohou podílet také ostatní pracovníci, nebo mentor, který má nového zaměstnance v podniku na starost.

Nejčastější metoda pro zhodnocení adaptačního procesu je řízený rozhovor, kterého se účastní zaměstnanec, jeho přímý nadřízený, a může se ho také účastnit mentor nového pracovníka a personalista. Hlavním cílem je získání zpětné vazby od nového zaměstnance.

⁸⁵ HRmanagement č.08, s.3 [online]. [cit. 14.1.2016]. Dostupný z: <
<http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T0V000>>.

⁸⁶ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, 441 s. ISBN 80-7175-010-7.

⁸⁷ JÄGER, R. *Kompetent führen in Zeiten des Wandels*. Weinheim: Beltz Verlag, 2004, 222 s. ISBN 3-407-36121-1.

⁸⁸ JÄGER, R. *Kompetent führen in Zeiten des Wandels*. Weinheim: Beltz Verlag, 2004, 222 s. ISBN 3-407-36121-1.

Koubek ve své publikaci uvádí, že nový zaměstnanec by měl být během prvních týdnů v pravidelném kontaktu s personálním pracovníkem, který by ho měl navštěvovat na jeho pracovišti a průběžně proces hodnotit. Personalista by také měl spolupracovat s přímým nadřízeným nového zaměstnance či s jeho mentorem. Tyto osoby by měly společně dohlížet na průběh individuálního adaptačního plánu pracovníka, pomáhat mu a poté hodnotit.⁸⁹

Úspěšný adaptační proces by měl vést k tomu, že se nový zaměstnanec zcela osamostatní v pracovní činnosti a bude schopen svou práci vykonávat srovnatelně s ostatními zaměstnanci. Dále po skončení adaptace by měl být nový zaměstnanec začleněn do neformálních vztahů ve společnosti. Adaptační proces by měl být podkladem pro další uplatnění pracovníka v organizaci a měl by sloužit jako nástin jeho budoucí kariéry. Proto se někdy adaptační proces začleňuje do systému vzdělávání pracovníků.

⁸⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

14 Důsledky adaptace

Adaptační proces, jakožto přizpůsobování se novým podmínkám, bývá zpravidla velmi obtížný, a proto se vyžaduje oboustranné úsilí. V kapitole „faktory ovlivňující adaptační proces“ jsou uvedeny okolnosti, které mohou mít na tento proces vliv a to jak na průběh procesu, tak i na jeho důsledky. Podle toho jak je adaptační proces naplánován, řízen a jak probíhá, mohou nastat tři různé důsledky:

- plné a harmonické včlenění zaměstnance do systému vztahů,
- částečná adaptovanost s určitými výhradami a vnějšími projevy konformity či
- nezvládnutí nebo odmítnutí přijmout nové sociální podmínky⁹⁰

„V případě pozitivního vývoje je výsledkem určitá míra identifikace pracovníka s organizací, pro kterou jsou typické některé vnější projevy zaměstnanecké loajality (zjevná podpora cílů organizace, veřejně proklamovaný pozitivní vztah k organizaci, pracovní věrnost a loajalita apod.“⁹¹

Pozitivní důsledky procesu jsou již v této práci zmíněny, ale přesto zde uvedu jejich stručný přehled. Jedná se o identifikaci pracovníka s organizací nebo pracovní skupinou, dále zájem o práci, motivaci, projevy zaměstnanecké loajality, vypracování zaměstnanecké kázně a spokojenost zaměstnance i zaměstnavatele.

Z důvodu toho, že se procesu adaptace nevěnuje dostatečná pozornost, vznikají také **negativní důsledky**. Negativním důsledkem nedostatečné adaptace může být to, že se nový zaměstnanec v novém zaměstnání necítí dobře a může zvažovat, že z něho odejde, což je negativní důsledek i pro danou organizaci.

„Nepříznivý vývoj je zapříčiněn zpravidla nesouladem cílů, hodnot, norem a vzorů chování jedince a organizace a obvykle vyústí do projevů nízké zaměstnanecké loajality, častých absencí a fluktuace.“⁹²

Důsledkem špatné adaptace je také vznik nákladů a další problémy a komplikace. Jsou to například špatné vyrovnání zaměstnance s pracovními úkoly, jeho izolace, snížení ochoty a kázně nebo již zmíněné flukтуаční tendence a v poslední fázi i skutečný odchod zaměstnance nebo jeho propuštění.

⁹⁰VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK (eds.). *Aplikovaná sociální psychologie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 1998, 383 s. ISBN 80-7178-269-6.

⁹¹ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003, s. 91 ISBN 80-246-0448-5.

⁹²ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003, s. 91 ISBN 80-246-0448-5.

Podle uvedených pozitivních i negativních důsledků, je zřejmé, že je velmi důležité proces adaptace pečlivě naplánovat, realizovat a vyhodnotit. Proces adaptace se dotýká nejen zaměstnance a zaměstnavatele, ale také dalších pracovníků a osob, které jej mohou ovlivňovat a zároveň jím mohou být ovlivňovány. Těmto subjektům a objektům bude věnována další kapitola.

15 Subjekty a objekty adaptačního procesu

Adaptačního procesu se účastní několik osob, které můžeme rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří subjekty, což jsou usměrňující zaměstnanci podniku a druhou skupinou jsou usměrňované objekty, což jsou nově příchozí zaměstnanci.⁹³

15.1 Subjekty

Nejdůležitějšími subjekty, které se podílejí na procesu adaptace nového zaměstnance, jsou personální oddělení a přímý nadřízený nově příchozího jedince.

15.1.1 Přímý nadřízený

Mezi hlavní úkoly přímého nadřízeného patří zařazení nového pracovníka na konkrétní pracovní místo. Přímý nadřízený se soustředí převážně na adaptaci pracovní, jak v rámci pracovního místa, tak v rámci pracovní skupiny. Pomáhá řešit vznikající problémy, koordinuje průběh adaptace a nese za něj odpovědnost. Velmi často přímému nadřízenému pomáhají spolupracovníci nového zaměstnance, kteří se tedy na procesu také podílejí. Kromě pracovní adaptace se přímý nadřízený snaží také začlenit nováčka do kolektivu. To znamená, že jej představí spolupracovníkům, uvede jej v pracovní skupině a v případě problémů, pomáhá řešit i tuto sociální adaptaci.

Výsledek adaptačního procesu a poté i míra spokojenosti či nespokojenosti má velký vliv na pozdější vztah k práci a to hlavně u jedinců, kteří nastoupili do svého prvního zaměstnání po dokončení vysoké školy.⁹⁴ Právě z tohoto důvodu je role nadřízeného velmi důležitá. Činnost vedoucího pracovníka v procesu zařazování nového zaměstnance do pracovního procesu je následující:

1. *„seznámení se s problematikou adaptace a používanými metodickými prostředky jeho řízení – dílčí a typové plány apod.*
2. *nástupní pohovor s přijatým pracovníkem (informace o podniku, jeho cílech, tradicích a perspektivách, i systému práce s lidmi), bližší objasnění vstupních očekávání pracovníka*
3. *zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo, seznámení pracovníka s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce*

⁹³ ŠPALKOVÁ, Dagmar. *Personální management*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 120 s. Distanční studijní opora. ISBN 80-210-3502-1.

⁹⁴ STACHOVÁ, Aloisie. *Personální management*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita, 1997, 221 s. ISBN 80-85879-79-4.

4. *představení nového pracovníka pracovní skupině (charakteristika nového pracovníka – jeho odbornost, praxe, kvalifikace, místo předcházejícího působení)*
5. *seznámení nového pracovníka s pracovní skupinou, jejími členy – zastoupení profesí a přehled odbornosti členů, normy, zvyklosti a tradice pracovní skupiny*
6. *určení garanta – konzultanta z řad zkušených a osobnostně vhodných pracovníků*
7. *zpracování plánu nebo programu adaptace v závislosti na individuálních charakteristikách nového pracovníka ve spolupráci s dotyčným pracovníkem a jeho garantem*
8. *průběžné sledování pracovníka při práci a jeho začleňování do pracovní skupiny, poskytování zpětné vazby o výsledcích jeho činnosti*
9. *pravidelná a systematická kontrola plnění adaptačního plánu*
10. *závěrečné hodnocení průběhu adaptace*⁹⁵

Armstrong ve své publikaci uvádí pět hlavních cílů adaptace:

1. umožnit novému pracovníkovi, aby se cítil jako doma,
2. zvýšit zájem pracovníka o práci a organizaci,
3. informovat jej o pracovních podmínkách a zvyklostech,
4. poskytnout mu informace o normách a chování, jejichž plnění se od něj očekává,
5. informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí.⁹⁶

15.1.2 Personální oddělení

Personální oddělení je dalším subjektem adaptačního procesu, jak již bylo uvedeno výše. Toto oddělení vypracovává celou koncepci procesu adaptace, což znamená její obsah, časové rozvržení, a také vytváří písemné materiály pro nového zaměstnance. Personální oddělení na rozdíl od přímého nadřízeného, který má na starost pracovní a sociální adaptaci, se angažuje zejména v oblasti související s podnikem jako celkem. Personální oddělení má za úkol adaptaci sociální a adaptaci na firemní kulturu. To je adaptace obecná a pro všechny nováčky stejná bez ohledu na jejich pozdější zařazení. Dalším úkolem personálního oddělení je také proškolení pracovníků vedoucích pozic, aby věděli, jak má proces adaptace vypadat, probíhat, a co je jejich úkolem.⁹⁷

⁹⁵ STACHOVÁ, Aloisie. *Personální management*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita, 1997, s. 104 ISBN 80-85879-79-4.

⁹⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 409 Expert. ISBN 80-247-0469-2.

⁹⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

Z uvedených informací vyplývá, že oba dva subjekty adaptačního procesu jsou velmi důležité a je zapotřebí jejich spolupráce, protože personální oddělení i vedoucí pracovníci jsou odpovědní za průběh, kvalitu a výsledek tohoto procesu. Tyto subjekty mají možnost získat veškeré informace o tomto procesu ať už pozitivní či negativní a tyto zkušenosti mohou dále využít při plánování nového adaptačního procesu k jeho zkvalitnění a zefektivnění.

15.1.3 Mentor

Mentor je třetím důležitým subjektem adaptačního procesu. Je to osoba, která je novému zaměstnanci přidělena po jeho nástupu, aby mu pomáhala zvládnout adaptaci, avšak ne v každé organizaci se tato osoba vyskytuje a pokud zde není, provádí tyto úkoly přímý nadřízený. Mentor tedy vede proces adaptace nového pracovníka a pomáhá mu během něho. Může například navozovat situace, do kterých se může pracovník dostat a pomoci mu je zvládnout. Cílem je, aby pochopil co jak dělat a proč a využil při tom svoje dovednosti. Dále se mentor snaží odbourat závislost nováčka a posilovat jeho sebedůvěru. Také vytváří partnerské podmínky. Vede adaptaci tak, aby bylo dosaženo cílů adaptačního programu.

Mentor by měl dodržovat určité zásady, kterými jsou autenticita, otevřenost, akceptace a empatie. Měl by se chovat vlídně a přirozeně a nepůsobit dojmem, že ho jeho práce obtěžuje. Dále by měl působit věrohodně a otevřeně naslouchat, aby měl nový pracovník jistotu, že může být upřímný a otevřený. V neposlední řadě by měl mentor nového pracovníka akceptovat a brát ho takového, jaký je. A poslední důležitá vlastnost patrona je empatie, což znamená, že by se měl umět vcítit do nového pracovníka a pochopit ho.⁹⁸

15.2 Objekty

Objektem adaptačního procesu je jedinec, který je v rámci tohoto procesu řízen, neboli nově přichozí zaměstnanec. Podle kolektivu autorů je možné objekty rozdělit do čtyř kategorií:

1. noví zaměstnanci
2. pracovníci, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delší době,
3. pracovníci, kteří mění své pracovní zařazení
4. pracovní skupiny.

1. Noví zaměstnanci – subjektem adaptace této skupiny je bezprostřední vedoucí pracovní skupiny, do které pracovník vstupuje a tento subjekt je odpovědný za jeho průběh. Pokud

⁹⁸ BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, 228 s. ISBN 978-80-86723-28-0.

je tento nový pracovník ve svém prvním zaměstnání, je úloha vedoucího pracovníka důležitější, protože může ovlivnit formující vztah mladého člověka k práci i k organizaci.

2. Pracovníci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delší době – do této kategorie můžeme zařadit například ženy po mateřské dovolené nebo pracovníky, kteří se vrací po delší nemoci nebo z dlouhodobé služební cesty. Tato adaptace je specifická, protože spočívá v opětovném zařazení do práce po delší přestávce, která může vést ke ztrátě sebedůvěry nebo poklesu zájmu o pokračování v přerušené kariéře. Tato readaptace se proto zaměřuje na citlivý přístup vedoucích pracovníků.

3. Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení – změna pracovního zařazení může být:

- přechod pracovníka z jednoho oddělení, útvaru či provozu do jiného,
- přeřazení do jiného provozu (nového či renovovaného),
- jiné zařazení z důvodu kariérního postupu,
- jiné zařazení v důsledku změny zdravotního stavu.

Každá z těchto změn znamená, že se zaměstnanec musí znovu adaptovat na novou pracovní situaci. Opět zde hraje roli vedoucí pracovník, který by měl při zadávání úkolů a hodnocení výkonosti brát ohled na to, že se člověk musí s každou změnou postupně vyrovnat.

4. Pracovní skupiny – tato kategorie se stává objektem řízené adaptace především z důvodů inovačních změn. Pokud chce vedoucí pracovník adaptovat skupinu na inovační změnu, musí provést správnou přípravu, do které by měl zapojit také pracovníky, protože ti pak lépe změny přijmou.⁹⁹

Všechny uvedené objekty by se v tomto období měly snažit zvládnout nové pracovní nároky a požadavky, dále se začlenit do pracovní skupiny a celé organizace a směřovat k budování profesní kariéry.¹⁰⁰

⁹⁹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, s. 323 ISBN 80-85943-57-3.

¹⁰⁰ STACHOVÁ, Aloisie. *Personální management*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita, 1997, 221 s. ISBN 80-85879-79-4.

16 Adaptační proces ve firmě Škoda JS a.s.

Pro praktickou část své bakalářské práce jsem si vybrala firmu Škoda JS a.s. Tato firma se specializuje na dodávání technologií pro jadernou energetiku. Měla jsem zde schůzku se zaměstnankyní personálního oddělení, kde jsem se dozvěděla všechny potřebné informace o adaptačním procesu v praxi.

16.1 Výběr a přijímání zaměstnanců

Společnost Škoda JS a.s. přijímá nové zaměstnance na uvolněné či nově vzniklé pracovní pozice.

16.1.1 První fáze – vedoucí útvaru

V první části tohoto procesu hraje roli vedoucí daného útvaru či oddělení, který stanoví potřebné kompetenční požadavky, které by měl nový zaměstnanec splňovat. Podle těchto požadavků poté hledají nové zaměstnance různými způsoby. Například prostřednictvím internetových stránek v sekci „volná místa“ dále pomocí inzerátů v místních týdenících nebo pomocí úřadu práce. Samozřejmě záleží na druhu pracovní pozice. Tato firma se také účastní Veletrhu pracovních příležitostí, kde mohou najít vhodné nové pracovníky nejen s dlouholetou praxí ale také absolventy vysokých škol. Základem výběru je samozřejmě životopis, který uchazeč zašle na personální oddělení.

16.1.2 Druhá fáze – personální oddělení

Další část tohoto procesu je ponechána na personálním oddělení, které se zabývá „předvýběrem“ uchazečů. Na základě obdržených životopisů vyberou vhodné kandidáty. Největší důraz je kladen na kompetenční požadavky a kvalifikační schopnosti uchazeče. Tento předvýběr poté předají zpět vedoucímu daného útvaru.

16.1.3 Třetí fáze – vedoucí útvaru

Vedoucí si z předvýběru, který mu připravilo personální oddělení, vybere nejvhodnější kandidáty, které poté pozve na schůzku či pohovor. Pohovory má obvykle s více uchazeči většinou třemi až pěti, ze kterých následně jednoho vybere. Při výběru používá tzv. Thomasův test, který stanoví pracovní profil uchazeče a určí, zda má vhodné pracovní vlastnosti pro danou pozici.

16.1.4 Poslední fáze – personální oddělení

Poté, co si vedoucí útvaru vybere nejvhodnějšího z uchazečů, následuje další část procesu, kterou vede personální oddělení v čele s personální ředitelkou, kde se projednávají

konkrétní náležitosti před nástupem do zaměstnání, jako je například datum nástupu, pracovní pozice, mzdové ohodnocení a podobně. Následně je s uchazečem uzavřen pracovní poměr.

16.2 Adaptační proces

Adaptační proces ve firmě Škoda JS a.s. začíná prvním dnem nástupu do zaměstnání. Podle pracovního pokynu má adaptační proces stanoven obecný průběh.

První den hraje hlavní roli personální oddělení, které nového zaměstnance uvede do společnosti a předá mu tzv. nástupní balíček. Nástupní balíček je brožurka pro nového zaměstnance, která obsahuje stručnou charakteristiku společnosti, přehled o organizační struktuře, management vedení, důležité kontakty, vnitřní předpisy (kolektivní smlouvy, pracovní řád, organizační řád), informace o pracovních a mzdových podmínkách a pracovní smlouvu.

Nový zaměstnanec musí absolvovat školení o bezpečnosti práce, požární ochrany, školení managementu jakosti a environmental systém. Následuje povinné vyšetření od závodního lékaře s potvrzením o tom, že je nový zaměstnanec schopen práce na dané pozici a další formality jako je například focení zaměstnance na čipovou vstupní kartu.

Personalista poté odvede nového zaměstnance na pracoviště, kde ho seznámí s jeho přímým nadřízeným, který má jeho adaptační proces dále na starost. Následuje pohovor nového zaměstnance s přímým nadřízeným, který jej uvede na pracoviště a seznámí s pracovním kolektivem. Dále mu také poskytne informace o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru a povahy dané práce. Nakonec novému zaměstnanci stanoví osobu, která bude nového zaměstnance provádět adaptačním procesem, tzv. mentora.

Mentor nového zaměstnance detailně seznámí s místem, pracovní činností, se zákazníky a subdodavateli a také s interními vztahy ve firmě.

Pokud je přijato více nových zaměstnanců naplánuje personální oddělení tzv. „kolečko pro nové nástupy,“ což je několikadenní proces, během kterého seznámí nové zaměstnance s jednotlivými útvary a s jejich pracovní činností, a také jejich vzájemnou provázaností.

Celý adaptační proces trvá přibližně rok a během tohoto roku se provádí pohovory mezi novým zaměstnancem a přímým nadřízeným či mentorem. Jedná se o zpětnou vazbu, která je důležitá pro zjištění, jak nový zaměstnanec zvládá danou pracovní pozici, jak plní své úkoly a také zda jsou naplněna vzájemná očekávání.

V závěru adaptačního procesu, tedy zhruba po roce rozešle personální oddělení dotazníky spokojenosti jak novým zaměstnancům tak jejich nadřízeným. Z vyplněných dotazníků a podrobnějších informací poté vyvozují závěry, zda byla adaptace úspěšná či nikoliv. Tyto výsledky slouží jako podklad pro další rozvoj. Personální oddělení vytvoří návrhy na zlepšení a zdokonalení celého procesu.

Hlavními cíli adaptačního procesu pro firmu Škoda JS a.s. jsou:

- oboustranná spokojenost,
- aby zaměstnanec co nejdříve dosáhl požadovaných pracovních výkonů a zapojil se do pracovního týmu,
- aby byly co nejrychleji využity jeho dovednosti,
- nižší fluktuace,
- nižší náklady na hledání nových zaměstnanců
- zpětná vazba na kvalitu výběrového řízení.

16.2.1 Nástupní balíček

Nástupní balíček, jak jsem již uvedla, je brožurka pro nového zaměstnance. Na začátku je samozřejmě úvodní stránka s informacemi o společnosti. Následuje uvítací dopis pro nového zaměstnance. Obsah tvoří důležité informace o společnosti, o benefitech firmy pro své zaměstnance, pracovní dokumenty a další užitečné informace například různé kontakty, mapy a internetové stránky. Součástí balíčku je také seznam lidí z vedení společnosti, společně s jejich fotografiemi, což je podle mě velmi dobrý nápad. Díky tomu nemůže dojít k situaci, kdy nový zaměstnanec například nepozdraví generálního ředitele. Dále v balíčku najdeme statutární orgány společnosti, jako je dozorčí rada a představenstvo, organizační schéma firmy a její organizační složky. Jsou zde také informace o dceřině společnosti na Slovensku a přidružených společnostech. Součástí je rovněž historie firmy. Další část balíčku je věnována základním charakteristikám firmy, jako jsou její obory, certifikace a produkty. Také jsou zde přiložené lokality společnosti včetně map, kde je lze najít. Dále jsou zde uvedeny informace o vnitřní politice, což je personální politika, integrovaný systém řízení (ISO a BOZP) a etický kodex. Následující kapitola se zabývá tím, co firma nabízí, například odborný růst, high potentials nebo postup na pozici klíčových manažerů (po pěti letech). Součástí obsahu je také sociální program, pracovně lékařské služby, kde noví zaměstnanci najdou kontakty na závodní lékaře, které potřebují kvůli periodickým prohlídkám. Dále jsou zde informace, kde mohou dohledat směrnice a normy firmy (pracovní řád, organizační řád) a jsou zde uvedeny způsoby jak získat další informace

o společnosti, což je možné prostřednictvím časopisu „K jádru věci“, který vychází jednou za čtvrt roku, nebo pomocí informační databáze v programu Lotus Notes, prostřednictvím emailu, či na setkání vrcholového managementu. Nástupní balíček také obsahuje seznam IT systémů, mzdové a personální informace, grafická vyjádření (počtu, vzdělanosti, věkové struktury, průměrného věku a nemocnosti či úrazovosti), mapy kde jsou umístěny kuřácké zóny nebo zóny zákazu vstupu. Součástí jsou také informace o dopravních spojeních (vlaky, autobusy i firemní autobusy), o možnostech stravování (kde jsou kantýny a jídelny a kolik činí příspěvek zaměstnavatele), informace o čipových kartách a shrnutí důležitých kontaktů. V poslední části nalezne nový zaměstnanec pracovní dokumenty, což je pracovní smlouva, mzdový výměr, případně smlouva o smluvní mzdě, informace pro zaměstnance z § 37 odstavce 1 zákoníku práce a také rozpis nástupního kolečka.

Závěr

Tématem mé bakalářské práce byla adaptace nových zaměstnanců při prvním vstupu do zaměstnání. Toto téma jsem si vybrala proto, že mne tato problematika zaujala již ve druhém ročníku studia na předmětu personální management. Personalistika je obor, který se poslední dobou velmi rozvíjí a adaptační proces je jedno z hlavních témat, které se personální oddělení snaží zdokonalit.

Pro zpracování své bakalářské práce jsem si vybrala odbornou literaturu, na jejímž základě jsem zpracovala teoretickou část práce. V úvodní kapitole jsem se věnovala obecnému pojmu řízení lidských zdrojů, což je termín používaný pro řízení lidí v organizaci. Zabývala jsem se systémem řízení a hlavním cílem, kterým je zajistit, aby byla organizace schopna úspěšně plnit své cíle prostřednictvím lidí. Také jsem se v této kapitole zabývala úlohou personálního oddělení, které má řízení lidských zdrojů potažmo adaptační proces a další rozvoj zaměstnanců na starost. Myslím si, že toto téma je pro úvod mé bakalářské práce vhodné, protože je zde vysvětleno proč je řízení a zacházení s lidmi v organizaci důležité, na což poté navazuje samotný adaptační proces.

Další kapitolu jsem věnovala procesům, které adaptačnímu procesu předcházejí, protože spolu velmi úzce souvisejí. Nejprve získávání pracovníků, tedy proces, kdy organizace hledá vhodné kandidáty na volnou pracovní pozici. Tento proces spočívá v tom, že personální oddělení provede popis pracovního místa, stanoví osobnostní předpoklady, které by měl případný uchazeč splňovat a poté se snaží různými dostupnými prostředky uchazeče získat. Dalším krokem je výběr z uchazečů, kdy je úkolem personálního oddělení vybrat na základě různých specifických kritérií vhodného kandidáta, který bude přijat na volné pracovní místo. Celý tento proces je dle mého názoru velmi důležitý, a proto by mu mělo personální oddělení věnovat dostatečnou pozornost. Následující kapitola je věnována procesu orientace, který podle některé odborné literatury adaptačnímu procesu předchází a podle jiného zdroje je v podstatě totožný.

Podstatná část mé práce je zaměřena na samotný adaptační proces, který na předchozí procesy tedy na získávání, výběr a přijímání pracovníků bezprostředně navazuje. Adaptační proces je období, kdy se nový zaměstnanec začleňuje do organizace a přizpůsobuje se jak konkrétnímu pracovnímu místu, tak kolektivu a organizaci jako takové. V této kapitole jsem se věnovala obecné charakteristice adaptačního procesu, jeho řízení, cílům, plánování, průběhu, hodnocení, důsledkům a zúčastněným subjektům. Adaptační proces je velmi důležitý, neboť jeho hlavním cílem je, aby byl nový zaměstnanec co nejdříve schopen plnit své pracovní

povinnosti a zároveň cítil sounáležitost s celou organizací. Proto by měl být adaptační proces cíleně naplánován a řízen. Samotné naplánování procesu adaptace je velmi zdlouhavé, náročné, ale důležité. Pokud bude adaptační proces dobře naplánován, důsledně řízen a bude odpovídat adaptačnímu programu, bude úspěšný, což je pro firmu hlavním cílem. Celý proces by měl být také hodnocen, a to jak v jeho průběhu, tak po ukončení procesu. Díky průběžnému hodnocení, které se provádí například prostřednictvím zpětnovazebních rozhovorů, může firma zjistit, co se novému zaměstnanci nelíbí, nebo s čím má problém, a mohou tak zasáhnout a případně adaptační plán pozměnit. Také celkové hodnocení, které se většinou provádí pomocí dotazníků, je důležité, protože na jeho základě se zjistí, co je možné zdokonalit. V poslední části kapitoly o adaptačním procesu se věnuji subjektům, které jsou do něho zapojeny. Jedná se o personální oddělení, přímého nadřízeného a mentora. Personální oddělení většinou zahajuje kontakt s novým zaměstnancem, seznámí ho s organizací, mohou mu poskytnout například brožurku o firmě a poté ho uvedou na pracoviště, kde se ho ujme jeho přímý nadřízený. Přímý nadřízený seznámí nového zaměstnance s pracovní pozicí a s pracovní skupinou či kolektivem a poté mu přidělí mentora. Mentor se novému zaměstnanci věnuje v průběhu celého adaptačního procesu, detailně ho seznámí s jeho povinnostmi pracovní činností, s kolegy a je mu nápomocný.

Pro praktickou část své bakalářské práce jsem si vybrala adaptační proces ve firmě Škoda JS a.s. Na personálním oddělení jsem se dozvěděla veškeré potřebné informace. V poslední kapitole jsem se tedy věnovala adaptačnímu procesu v praxi u konkrétní firmy. Musím přiznat, že jsem byla velmi mile překvapena, jak u nich adaptační proces funguje. Personální oddělení Škoda JS a.s. má velmi precizně připravený nástupní balíček pro nového zaměstnance, který je plný veškerých informací, které potřebuje znát. Také celý adaptační proces mají velmi dobře promyšlený. Mají vytvořenou prezentaci, v které mají uvedené komplexní informace o adaptačním procesu, jednotlivé kroky, cíle, hodnocení apod. Podílí se na něm personální oddělení, přímý nadřízený i mentor, stejně jak to popisuje odborná literatura. Nejprve si vedoucí útvaru s volnou pracovní pozicí stanoví kompetenční požadavky. Personální oddělení prostřednictvím různých zdrojů hledá vhodné uchazeče, ze kterých udělá „předvýběr,“ který předá zpět vedoucímu útvaru s volným pracovním místem. Ten provede užší výběr a může dojít k přijetí uchazeče. Poté, co je uchazeč přijat, věnuje se mu opět personální oddělení, které mu předá nástupní balíček a seznámí ho s jeho přímým nadřízeným. Ten ho uvede na pracoviště, seznámí ho s pracovní pozicí a stanoví mu mentora, který mu bude nápomocen až do konce adaptačního procesu. Adaptační proces trvá přibližně

rok a během něho se konají průběžné pohovory pro hodnocení procesu a v závěru konečné zhodnocení formou dotazníků.

Podle mého názoru je adaptační proces pro každou organizaci velmi důležitý. Pokud je úspěšný, dokáže nový zaměstnanec v krátké době plnit své pracovní povinnosti, začlenit se do pracovního kolektivu a cítit se být součástí firmy. Firma by proto měla zaměstnanci ze začátku věnovat dostatek pozornosti. Zaměstnanec tak cítí sounáležitost a je firmě oddaný a loajální. Myslím si, že i když vypracovat kvalitní a efektivní adaptační plán stojí hodně finančních prostředků, je to stále levnější než prostředky vynakládané na získávání, výběr a přijímání dalších zaměstnanců. Na tohle podle mne většina firem zapomíná, a proto nevěnují adaptaci dostatečnou pozornost. Přitom „vychovat“ si kvalifikované a oddané zaměstnance by mělo být cílem každé organizace.

Seznam použité literatury a jiných zdrojů

Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, 228 s. ISBN 978-80-86723-28-0.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, 441 s. ISBN 80-7175-010-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 545 s. ISBN 80-85943-57-3.

BUCHÁČKOVÁ, P. *Personální management*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. V Brně: MotivPress, 2007, 376s. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 240 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

JÄGER, R. *Kompetent führen in Zeiten des Wandels*. Weinheim: Beltz Verlag, 2004, ISBN 3-407-36121-1.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER (eds.). *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 158 s. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLEKTIV AUTORŮ. 2000. *Akademický slovník cizích slov*. 1. vydání (dotisk). Praha: Academia, 834 s. ISBN 80-200-0607-9

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1995, 350 s. ISBN 80-85943-07-8

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

MAYEROVÁ, Marie a Zbyněk BUREŠ. *Psychologické aspekty personálního managementu*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1994, 170 s. ISBN 80-7082-173-6.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H & H, 2000, ISBN 80-86022-65-X.

ŘEZNÍČEK, Petr. *Personalistika 2009-2010* Praha, Aspi, a.s. 2009, ISBN 978-80-7357-429-1

SILLAMY, N. 2001. *Psychologický slovník*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 246 s. ISBN 80-244-0249-1

STACHOVÁ, A. *Personální management*. Karviná: Slezská univerzita Opava, 1997, 221 s. ISBN 80-85879-79-4.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Chybí. Praha: Grada. 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4

ŠPALKOVÁ, Dagmar. *Personální management: distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004, 120 s. ISBN 80-210-3502-1.

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Vydání první. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK (eds.). *Aplikovaná sociální psychologie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 1998, 383 s. ISBN 80-7178-269-6.

Internetové zdroje

HRmanagement č.08, s.3 [online]. [cit. 14.1.2016]. Dostupný z: <<http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T0V000>>.

PALÁN, Z. 2007. *Adaptační proces*. [online]. [cit. 13.1.2016] <<http://www.topregion.cz?articleId=1869>>

Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1 – Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením

Tabulka 2 – Nástroje adaptačního programu

Obrázek 1 – Proces plánování lidských zdrojů

Obrázek 2 – Časový plán začleňování a zapracovávání nových zaměstnanců

Resumé

Topic of my dissertation is The Adaptation process of new hire employees. In introduction is described definition and general information about Human resource planning. In next chapter is my work focused on what are the processes before new employees are hired such as recruiting and selection of new hire employees. Following chapter gather information which are really close to process of orientation. Next chapter is adaptation process itself contain definition, behaviour, planning, goals, evaluation, consequences and subjects. Aim of the last chapter is to show how Skoda JS a. s. company operate and how they deal with the adaptation process..